

# تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية

د. مها صلاح عسكر الشمري



# تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية

# تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية

د.مها صلاح عسكر الشمري

**الطبعة الأولى**
**2017م**




**دار امجد للنشر والتوزيع**

**المملكة الأردنية الهاشمية**
**رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية**
**(2016/7/3030)**

658.3

الشمري ، مها صلاح عسكر

تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية/ مها صلاح عسكر الشمري، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع،2016.

( ) ص

ر.إ: 2016/7/3030

الواصفات:/ الموارد البشرية// التدريب

**ردمك :ISBN:978-9957-99-393-1**



---

دار أمجد للنشر والتوزيع

جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠

هاتف :٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢
فاكس:٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٣٣٧٢

dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث



بسم الـلـه الرحمن الرحيم

# (وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

{طه:114}

# الإهـداء

اهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من

## أتخذ العلم طريقاً

**والصبر منهجاً**

**والكرم شيمةً**

**والتواضع سمةً**

**والكمال غايةً**

مع خالص حبي وتقديري

مــهـا

# المقدمة

يعد المستقبل مرحلة من مراحل الزمن المتكون من الماضي والحاضر والمستقبل وهو حصيلة تراكمية للاحداث والعمليات المتتابعة والتغييرية التابعة للبيئتين الداخلية والخارجية التي تجعله يتسم بالغموض وعدم التأكد العالي وصعوبة قصر متغيراته والعوامل المؤثرة في تكوينه وصيروته .

وتزداد الحاجة لدراسة واستكشاف المستقبل ولاسيما في المنظمات والمؤسسات والكيانات الهادفة لانها جزء من نظام عالمي يؤثر في الخيارات الستراتيجية والتدريب والتطوير للموارد البشرية . اذ برزت اهميتها كونها تعني قبل كل شي محاولة استشراف الصور المختلفة للمستقبل والتي تتعلق بالمعرفة والواقع وجذوره التاريخية والامكانات اللمتاحة واساليب استخدامها والأهداف المعلنة بشانها والعمليات الفعلية التي تؤدي الى تغير الخيار الستراتيجي ووعي الافراد والمنظمات باثارة العلاقة التبادلية بين البنى والعلاقات السياسية الاقتصادية والحضارية السائدة في البيئة الداخلية والخارجية والتي تتأثر بها عملية التدريب والتطوير بكثير من العوامل والمتغيرات المادية وغير المادية من تقنيات تكنولوجية واحتياجات وأساليب وطرق وصراعات عن الموارد البشرية وعوامل نفسية وذاتية لدى المتدربين فضلا عن سمات العصر الحالي وما يتصف به من متغيرات سريعة وكبيرة شهدها العالم تمثلت بالثورة العلمية والتكنولوجية اذ تنفرد ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من بين جميع المتغيرات والعوامل الأخرى بعلاقاتها التشابكية الطويلة والعريضة بكل في إطلاع متخذي الستراتيجات على المسارات البيئة المؤثرة والمتوقعة التأثير في

الموارد البشرية وأهدافها ونشاطها وفاعليتهـا . لـذلك ذعـت الحاجـة الى وجـود ادارة متخصصة تحتوي على مجموعة من النظم والآليات تقوم بعمليـات جمـع وتحليل وتفسير وإيصـال سـتراتيجية إدارة المـوارد البشريـة بخياراتهـا (التطـوير، التكيف، الاستقرار ، النمو ، التخفيض ،الريادية،الإبداعية ، التمكنيـة ، التغيريـة ) الى منفذي الستراتيجية في المـنظمات وبعـد تحديـد الحاجـة النوعيـة الخيـارات الستراتيجية بإبعادها وخصائصها كافة من دقة وموثوقية ووضح واكتمال وغيرها لتنعكس بدورها على الأداء المستقبلي لهذه المنظمات .

وعـلى الـرغم مـن أهميـة هـذين المتغـيرين (خيـارات سـتراتيجية إدارة المـوارد البشرية ، والتدريب والتطوير) إلا أنهما لم يلقيا الاهتمام الكافي في بـين الدارسـين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشريـة والإدارة السـتراتيجية ، والتـي اقـتصرت على تأييد العلاقة نظريا قيما توجهت قلـة مـن البحـوث الأجنبيـة التـي تـوفرت لدينا الى اختبار تلك العلاقة ميـدانيا . وقـد وجـدت بعـض الدراسـات والبحـوث العراقية التي بحثت في طبيعة المتغيرين بصورة منفردة وكلا على حدة مما شكل لدينا دافعا نحو اكتشاف جوهرية العلاقة والتأثير بين هـذين المتغـيرين في ضـوء مشكلة البحث التي تم تحديدها عبد التساؤلات الاتية : -

1-ما هي طبيعة المعرفة سـتراتيجية ادارة المـوارد البشريـة لـدى مـديري مراكـز ومعاهد عينة البحث ؟ بعمليات .

2- مـاهي طبيعـة المعرفـة بعمليـات التـدريب والتطـوير لـدى مـديري مراكـز ومعاهد

3- ما طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة في مراكز ومعاهد عينة البحث

4-ما اثر متغيرات خيارات ستراتيجية إدارة الموارد البشرية في التدريب التطوير ؟

وللإجابة عن مشكلة البحث وضعنا بعض الفرضيات الرئيسة والتـي نصـت عـلى ماياتي:-

1-توجد علاقة ارتباط ذات دلاله معنويـة بـين خيـارات سـتراتيجية إدارة الـوارد البشرية في عمليات التدريب والتطوير .

2- يوجد تأثير ذات بدلالة معنوية لخيارات سـتراتيجية إدارة المـوارد البشريـة في عمليات التدريب والتطوير .

وقد انبعثت من الفرضيات الرئيسة فرضيات في مراكـز ومعاهـد هيئـة التصـنيع العسكري سـابقا لمسـوغات تتعلـق بأهميـة هـذه المراكـز والمعاهـد والضـغوط الكبـيرة التـي تحتملهـا بسـبب طـرف الحصـار والاقتصـادي الجـائر واضـطلاعها بمهمات ومسؤوليات وأهداف متقاربة .

تم اختبار عينتين للدراسة الأولى خاصة ببرنامج المقابلـة مـع مـديري الأقسـام في المراكز والمعاهد عينة البحث . والثانية للاستبانة التي شملت الأقسام والمـديرين العاملين واعتمدت الدراسة على تحليل البيانات ، معاملات الإحصاء اللامعلمـي) والتي اتفق عدد من الباحثين عن ملاءمته للعلم الإنسانية والاجتماعية .

هدف البحث الى تحقيق ما ياتي :-

1-تحقيق التفاعل بين الدراسات النظرية والواقع الميداني في مراكز ومعاهد هيئة التصنيع العسكري سابقا ، ومعرفة طبيعة عمل هذه المراكز والمعاهـد عـن كثـير

لملاحظة المشاكل والصعوبات التي تواجهها ومن ثم إمكانية دراستها ووضع الحلول والتوصيات اللازمة لذلك .

2-اهتمام المراكز والمعاهد عينة البحث لأهمية هذين المتغيرين وعلاقتهما الجوهرية بعضها .

3- معرفة متغيرات الخيارات الستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير في هذه المراكز والمعاهد .

اهتمام الباحثين في الدراسات المستقبلية الى ضرورة دراسة متغيرات الخيارات الستراتيجية لادارة الموارد البشرية .

ضم البحث جانبين نظري وتحليلي ،ضم الجانب النظري فصلين خصص الفصل الأول الخيارات الستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الذي احتوى على ثلاثة مباحث تعلق الأول بأهمية الموارد البشرية والمبحث الثاني احتوى على إدارة الموارد البشرية ،واهتم المبحث الثالث الستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

اما الفصل الثاني الذي خصص للتدريب التطوير ثلاثة مباحث تناول المبحث الاول المفهوم والمداخل وعرض المبحث الثاني عمليات التدريب والتطوير واهتم المبحث الثالث بالتجارب والعلاقات فيما بين خيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير .

وضم الجانب التحليلي الفصل الثالث الذي خصص لمنهجية البحث الذي احتوى على ثلاثة مباحث الاول عرض مشكلة البحث وفرضياتها ومتغيراتها وأنموذجها ووصف الثاني موقع مجتمع عينة البحث واختص الثالث ببيان الوسائل المستخدمة

في جمع البيانات وتحليلها احصائيا ،فيما اتجه الفصل الرابع لتحديد مستوى متغيرات البحث في المراكز والمعاهد عينة البحث وذلك مبحثين اختص الاول منه يعرض مستوى متغيرات ستراتيجية ادارة الموارد البشرية وعرض الثاني مستوى عمليات التدريب والتطوير واهتم الفصل الخاص باختبار فرضيات البحث وانموذجها من خلال علاقات ارتباط واتجاهات التاثير بين المتغير المستقل والتابع وخصص الفصل السادس لعرض اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة وبعض التوصيات والمقترحات التي اقترحتها .

# قائمة المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| المقدمة | 7 |
| الجانب النظري | |
| الفصل الأول / استراتيجية الموارد البشرية | 17 |
| المبحث الأول / أهمية الموارد البشرية | 20 |
| المبحث الثاني / إدارة الموارد البشرية – المفهوم والوظائف | 24 |
| المبحث الثالث / إستراتجية الموارد البشرية –المفهوم والأهمية والنماذج | 37 |
| الفصل الثاني / التدريب والتطوير الإداري | 61 |
| المبحث الأول / النشأة والتطور – المفهوم والمداخل | 64 |
| المبحث الثاني / خصائص التدريب والتطوير | 71 |
| المبحث الثالث / التجارب والعلاقات | 78 |
| الجانب التطبيقي | |
| الفصل الثالث / منهجية البحث | 101 |
| المبحث الأول / المشكلة والفرضيات والمتغيرات والأنموذج | 105 |
| المبحث الثاني / وصف موقع ومجتمع عينة البحث | 114 |
| المبحث الثالث / الوسائل المستخدمة في البحث | 123 |

| | |
|---|---|
| الفصل الرابع / مستوى متغيرات البحث | 129 |
| المبحث الأول / مستوى استراتيجية الموارد البشرية | 132 |
| المبحث الثاني / مستوى خصائص التدريب والتطوير | 140 |
| الفصل الخامس / اختبار فرضيات البحث | 159 |
| المبحث الأول / علاقات الارتباط بين متغيرات أنموذج البحث | 162 |
| المبحث الثاني / اتجاهات التأثير بين متغيرات أنموذج البحث | 179 |
| المبحث الثالث / اتجاهات تحليل المسار بين متغيرات أنموذج البحث | 195 |
| الفصل السادس /الاستنتاجات والتوصيات | 203 |
| المبحث الأول / الاستنتاجات | 206 |
| المبحث الثاني / التوصيات | 210 |
| المراجع والمصادر | 219 |
| الملاحق | 231 |

# الجانب النظري

# الفـصـــل الأول

## خيارات ستراتيجية ادارة

## الموارد البشرية

### المنطلقات والمفاهيم الأساسية

## تمهيد

تعد ستراتيجية إدارة  الموارد البشرية من المواضيع العصرية التـي شـغلت جـزءا كبيرا ومهما في الدراسات الاجتماعية والإدارية والسايكلوجية لما لها من تأثير كبير في مستقبل إدارة الموارد البشرية والكيانات والمجتمعات والتنظـيمات المختلفـة، إذ تتطلب ستراتيجية إدارة  المـوارد البشريـة إلى تـوفير وتخصـيص إدارة  المـوارد والإمكانات البشرية والمادية ولمـدة زمنيـة طويلـة مـن اجـل تنفيـذها وتحقيـق الأهداف والغايات، وقد دفع ذلـك مجموعـة مـن البـاحثين والمفكـرين في شـتى المجـالات والتخصصـات الإنسـانية إلى محاولـة فهـم هـذه الظـاهرة مـن جميـع جوانبها وآثارها المتعددة على الأفراد والمنظمات.

تجسـدت في أفكـار ونظريـات وكتابـات في مجـالاتٍ عـدة (فلسـفية، إحصـائية، ستراتيجية، قانونية، اقتصادية وسايكلوجية..).

عـدّت هـذه الجوانـب مـدخلاً ومدرسـة علميـة وإداريـة لدراسـة موضـوع ستراتيجية إدارة  الموارد البشريـة بجميـع خياراتـه أنواعهـا ومتغيراتهـا، واضـعين الأسس والمنطلقات التي مهـدت فـيما بعـد للدارسـين والبـاحثين لهـذا الموضـوع الطريق نحو محاولـة تطـوير واسـتخدام مقـاييس وأدوات علميـة الهـدف منهـا استخدام قياس وتشخيص خصائص وأبعـاد هـذه الظـاهرة وعلاقتهـا بـالمتغيرات والظواهر الأخرى.

ومن هنا جاء هذا الفصل ليعطي تصوراً كاملاً ووافياً عـن مفهـوم وأهميـة إدارة الموارد البشرية  عبر عنها المبحث الاول اما المبحـث الثـاني اهميـة إدارة  المـوارد البشرية  لمعرفها مفهومها ووظائفها واتجه المبحث الثالث للاطـلاع عـلى مفهـوم سـتراتيجية إدارة  المـوارد البشريـة  والوظـائف التـي اعتمـدتها وخياراتهـا الستراتيجية.

## المبحث الأول

## (المفهوم والأهمية للموارد البشرية)

احتل المورد البشري أهمية كبيرة منذ بدء الخلفية لذلك تلقى اهتمام من قبل الكتاب والباحثين باتجاهاتهم الفكرية والفلسفية وبتخصصاتهم الاقتصادية والاجتماعية والهندسية والتكنولوجية وغيرها.

اذ تركزت المفاهيم وأهميتها المختلفة في نظرتها للمورد البشري.

اولا : المفهوم

اذ عرف (السالم، 1991) ان المورد البشري هو الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها.[1]

طرح (النجار، 1998) أن مفهوم إدارة المـوارد البشرية هي في (المحددات الجوهرية للتنمية على المستوى القومي والمنظمة والمشروعات، وحددها بمنهجية التنمية المتكاملة والشاملة التي تؤدي الى حلول متكاملة وهي أحدى دعائم التنمية الاقتصادية واساس لتحريك عجلات النمو.[2]

ووجد (الهيتي، 2000) ان المورد البشري هو (مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة الفاعلية في العمل والتي يمكن ان تساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى كالإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية للمنظمة. واكد على اعتبار المورد البشري هو احد إدارة الموارد التي يمكن ان تضيف مميزة جديدة من مزاياها التنافسية للمنظمة.[3]

واكد(ابراهيم،89) ان مفهوم إدارة الموارد البشرية هو (ان المجتمع الانساني يعد مجموعة من الاشخاص منظورا اليهم من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية والسكانية سواء على المستوى دولة واحده ام على مستوى الدولي.[4]

اما المفهوم العلمي للموارد البشرية

ركز كل من(الحسن والحسب 1982) اذ تناولا عنصر السكان الذي يتكون من الطاقة البشرية الخلاقة المبدعة في المجتمع هذه الطاقة التي تتولى مهمة تحويل

إدارة  الموارد الطبيعية من شكلها الخام الى شكلها المصنوع والسيطرة على عملية تنظيم المجتمع تنظيميا حضاريا واجتماعيا وعقلانيا مما يجلب للانسان والجماعة التطور والتقدم. [5]

اما (هاريسون او ماير 1977) اوضحا ان العنصر البشري يحدد عنصر العمل من خلال تفاعله مع عناصر الانتاج الاخرى المعتمدة من قبل المجتمع لانتاج السلع والخدمات اللازمة لسد حاجاته ومتطلباته، فعند السياسي يعني أعداد الناس وأسهامهم في العمليات السياسية،وعند الاقتصادي تعني استخدام مصطلح رأس المال البشري باعتباره شكل من اشكال راس المال ومتتم له وبأنه جزء من الثروة العامة. [6]

ومن خلال المفاهيم التي طرحت يمكننا ان نتفق مع رأي الذي يؤكد على ان مفهوم إدارة  الموارد البشرية  هي في قوة العمل الموجود في المجتمع والتي يتمكن ان تتكيف للعمل في المنظمات الاعمال وهي أيضا ذلك الجزء من السكان الفعال اقتصاديا والذين تتراوح اعمارهم بين الحد الاعلى والحد الادنى من العمل والعاملين في النشاطات الانتاجية والخدمية مقابل اجر والقادرين على العمل ويبحثون عنه بعدم توفره.

ويمكن ان تحديد مفهوم إدارة  الموارد البشرية  وكالاتي في انها.

أ. عنصر العمل في الانتاجية

ب. المجتمع الانساني

جـ. الطاقة البشرية

د.مركز الجذب داخل المنظمة

هـ. المحددات الجوهرية للتنمية القومية والمنظمة

اهتمت الحضارات القديمة وعلى رأسها القران الكريم بأهمية المورد البشري اذ كرمه وعظمه سبحانه وتعالى وكما في قوله تعالى : [وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلاَئِكَةِ اسْجُدُواْ لآدَمَ فَسَجَدُواْ إِلاَّ إِبْلِيسَ أَبَى وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ] [7] صدق الله العظيم

ثانيا : الأهمية

ركـز كـل مـن (Wright ,Gerhart,2000) عـلى أهميـة ودور إدارة المـوارد البشرية.

في توفير الميزة التنافسية الستراتيجية من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد في تنفيذ الستراتيجية وبامكان إدارة المـوارد البشريـة ان تـوفر الميـزة التنافسـية في الوقت نفسه.[8]

واكد (Harish,2000) باهمية المواد البشرية في الحصول على كمية المعلومات ونوعيتها وذلك لانها تخص الكثير من انشـطة وفعاليـات إدارة المـوارد البشريـة والتي تعتمد بشكل رئيسي واساسي على هذه المعلومات. ومن خلال التركيز على المعلومات عن طريق الواجبات والمسؤوليات والمهارات والاحتياجات والإنتاجيـة والتخطيط في اتخاذ القرارات للموارد البشرية. [9]

وطـرح (obrien1990,) اهميـة المـورد الـبشري واعتبـاره مصـدرا مهـما للتـزود بالمعلومات المتعـددة والمتنوعـة الفاعليـة وبقـدره الجمـع بـين المثاليـة والواقعيـة والخيال والتامل والتوقـع،واهتم برؤيـة المـورد الـبشري والتـي تتحقـق مـن خـلال اسـتثمار الطاقـات والامكانـات المتـوفرة والقـادرة عـلى تحقيـق الميـزة التنافسـية مستقبلا، وبرزة دور المورد البشري في كفاءته العالية وتدريبيه وتعليمه مما يجعل المنظمة قادرة على الاستمرار والبقاء لتحقيق الاهداف في الحاضر والمستقبل.[10]

اوضح (الهيتي،2000)على اهمية المورد البشري بوضع واختيار العناصر الكفـوءة في التـدريب واعتمـد الحـوافز الماديـة لتشـجيعه وتعاونـه مـع الإدارة بـاداء افضل.[11]

وبين (عشماوي، 1971) اهمية دور العنصر الـبشري في مهاراتـه وانشـطة ومنهـا التجاريـة والفنية،والمحاسبة،والضـمان،والامان) واعتمـد عـلى قدرتـه العقليـة والجسدية والسايكولوجية والفسيولوجية المتعلقة بخبرته وبعمله.[12]

مما تقدم يمكن تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية كالأتي :

1-في أهمية اكتساب المهارات للموارد البشرية.

2-في أهمية التدريب والتطوير للموارد البشرية.

3- في أهمية استثمار الطاقات.

4-في أهمية رفع مستوى الكفاءات والفاعليات للموارد البشرية.

ومن خلال هذا الطرح يمكن ان تتفق الباحثة مع ان إدارة الموارد البشرية تكمن في اهمية توفر المعلومات الدقيقة والحديثة التي تمتلكها إدارة المواردباعتبارها المفتاح الاساسي للعملية الابداعية والتغيرية والتكمينية والقوة التنافسية.

## المبحث الثاني

## (إدارة الموارد البشرية)

تحقق إدارة الموارد البشرية التناغم بين مصالح إدارة الموارد البشرية والمنظمة من خلال استخدام المورد البشري بكفاءة وفاعلية عالية، وسوف نتعامل مع هذا المبحث بمحاولة لتصنيف الاراء والأفكار الواردة بشأن المفاهيم المطروحة وبيان وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تميزها عن بقية عمليات المنظمة وتوضيح أهميتها في رأي الكتاب.

اولا : المفهوم

خضعت إدارة الموارد البشرية باهتمام كثير من الدارسين والباحثين فاختلفت بذلك رؤيتهم لها تبعا لاتجاههم المدخلي في النظر اليها، اذ قدمها بعضهم على انها(إدارة).

اذ عبر (السلمي، 1970) على انها (نشاط الإدارة المتعلق بتحديد حاجات المنظمة من إدارة الموارد البشرية والعمل على استخدام تلك إدارة الموارد استخداما فعالا لتحقيق اهداف الكفاءة الانتاجية). [13]

وايد (عليش،1971)بانها (إدارة تقوم بشؤون إدارة الموارد البشرية باستخدام الافضل لها في جميع المستويات بغية تحقيق اهداف المنظمة). [14]

اذ عرفها (منصورة، 1976) عدة تعريفات هي في انها.

أ. عملية تستهدف الارتقاء الانسان.

ب. وسيلة تعليمية وتدريبيه تمد الفرد بالمهارات وتسهم في رفع الكفاءة والاداء.

جـ. وسيلة فنية وسلوكه تمنح الفرد بالخبرات في مجالات مختلفة. [15]

واكد (الشماع،1980) بأنها (اجزاء من الإدارة تتعلق بإدارة الموارد البشرية وبعلاقاتها داخل المنظمة واهتمامها بتطبيق السياسات التي تهدف الى استخدام إدارة الموارد بافضل الطرق). [16]

وربط اخرون ان إدارة الموارد البشرية (بالاستثمار والتنمية)

اذ عرفها (الدوري،1985) على انها (عملية تنمية للفرد بادواره كافة مستهلكا ومنتجا وهو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من حيث انه الهدف والوسيلة). [17]

ووصفها (عبد الوهاب،1986) بانها (وظيفة امتازت بالكفاءة والمهارة المناسبة وباستثمار الجهود والطاقات وتنمية المهارات والعلاقات التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة). [18]

ويعرفها (هاشم واخرون،1989)بانها(عملية تكوين لقوة مستقرة ومتعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه لانها نشاط متعلق بتحديد الحاجات اللازمة للموارد البشرية).[19]

واكد (الراوي، 1991) بانها (الهدف الذي يحقق للموارد تنميتها من خلال المواهب العالية التي تربطها ارتباطا وثيقا بالتغيرات التكنولوجية). [20]

وبينها اخرون على انها (تخطيط وسياسة).

اذ نظر اليها (1995) Schuller بانها (التخطيط المنظم والمنسق للعملية التنظيمية الاساسية لتصميم العمل والمهنة وتوظيف وتدريب وتقييم المكافآت وحماية وتمثيل إدارة الموارد البشرية في المنظمة). [21]

وعبر (Ivancevich , 1995) على انها (سياسة تطبيقية متعلقة بإدارة الموارد البشرية والعمل والوظيفة التي تنجز في المنظمة وتسهيل استخدام امثل للموارد البشرية للحصول على اهداف المنظمة). [22]

واتجه اخرون على انها (اهداف وتطوير).

اذ نظر (سعيد 1999)بانها(عملية تطويرية ومهاراتية عامة لتنمية إدارة الموارد البشرية). [23]

ومن العرض السابق ومن خلال ما تقدم يمكننا القول انه لايوجد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية بين الكتاب والباحثين ولاغراض البحث.

نجد ان مفهوم إدارة الموارد البشرية هو في عملية التخطيط السليم والاستخدام الافضل لموارد البشرية.

ويمكن تصنيف المفاهيم الواردة الى ثلاثة عشر اتجاها هي في (الإدارة، والنشاط الاداري، التخطيط، والسياسة، والاهداف، والتطوير والاستثمار، التنمية، ارتقاء الانسان، وسيلة تعليمية وسيلة فنية، وسيلة سلوكية، وظيفة، وعملية تكوينة).

ثانيا : الوظائف

تعد الوظائف عنصرا متميزا في إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها استمرار وبقاء المنظمة وعلى هذا الاساس فقد اجتهد الباحثون في تحديدها وتسليط الضوء عليها لاهميتها. ومن هؤلاء الباحثين والكتاب.

حدد (عليش 1971،1972) خمس وظائف هي (التدريب، التخطيط، الاستثمار، الاشراف). [24]

في حين حددها (H.tgraham,1974) بانها (التخطيط) [25].

واشار (Randbal,1981) الى التدريب. [26]

فيما حدد (Harold &koontz,1976) وظيفتين هما (القيادة، الفاعلية). [27]

فيما اوجز (Brown,1977) الوظائف على انها (التنظيم والتمييز). [28]

واكد (الهواري، 1985) بانها (التنظيم). [29]

ووجد (schaler,1986) الوظيفة بانها (استقطاب). [30]

وجمع (الشنواني،1987) الوظائف وحددها بثلاث هي (التخطيط الستراتيجي، استقطاب، اختيار) [31].

وصنفها (هاشم،1989) بخمس وظائف تجسدت في (التعيين، الصيانة، الضمان، المحافظة، الاختيار). [32]

فيما حددها (Raymond,1991) بثلاث وظائف هي (التطوير، التدريب، التهيئة). [33]

وراى (Ivancevich,1994) الوظائف بانها اثنتا عشرة وظيفة هي (التخطيط، المساواة، استقطاب، الاختيار، التعين، التدريب، التقييم، التهيئة، التوجيه،

الضمان، الصيانة). [34] فيما يرى (Noe,1994) ان الوظائف هي اثنتان (التدريب، الاستقطاب). [35] وعبر (السلمي،1997) بانها (المكافئة المعنوية،ضمان الفاعليـة). [36] ووجد (النجـار،1998) عـلى ان الوظـائف هـي في (التخطـيط والسـتراتيجية، التوجيه، التنظـيم، التطـوير، الرقابـة، التقيـيم، المتابعـة، الاداء). [37] فـيما ذهـب (شـحادة،2000) الى القـول بـان الوظـائف هـي (التهيئـة، المكافئـة، الحفـاظ، التوظيف، التخطيط، الستراتيجية). [38]

ويرى (الشماع،1999) في انها (القيادة، الرقابة، الميـزة التنافسـية، البقـاء، النمـو، الحـوافز، الاسـتقطاب، الاداء، التطـوير، التـدريب، تحليـل العمـل، تصـميم العمل). [39]

وذكر عدد اخر من المباحثين ان مجموعة الوظائف هي انظر جدول رقم(1)

اذ يمكننا ان نستنتج كالاتي :-

*بلغ عدد وظائف إدارة الموارد البشرية (33) وظيفة.

* هناك اتفاق بين الباحثين على نوع هذه الوظائف.

يمكننا ان نحدد الوظائف التي حصلت على اعلى التكرارات وعلى التوالي من بين مجموعة الباحثين والكتاب المشار اليه اعلاه وكالاتي :-

1-التخطيط الستراتيجي.

2-الاختيار.

3-التدريب والتطوير.

4-المكافئة المعنوية.

5-الاستقطاب.

جدول (1)

يبين وظائف ستراتيجية الموارد البشرية

| اسم الباحث | | | عليش 1971 | Endnuin & filppo | (141) (1971) | عليش 1971 | H.Tgrahan 74 | ايرل يوسريج 1971 | Harlod Koontz & Odonnel 76 142 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التخطيط | الاستراتيجي | 1 | | ã | | | | | ã |
| | استقطاب | 2 | | | | | | | |
| | اختبار | 3 | | | | | | | |
| | تعيين | 4 | | | | | | | |
| | تدريب | 5 | ã | | | | | | |
| | المكافات | 6 | | | | | | | |
| | تهيئة | 7 | | | | | | | |
| | تطوير | 8 | | | | | | | |
| | توظيف | 9 | | | | | | | |
| | متابعة | 10 | | | | | | | |
| | تقييم | 11 | | | | | | | |
| | مراجعة | 12 | | | | ã | | | |
| | توجيه | 13 | | | | ã | | | |
| | مسارات | 14 | | | | | | | |
| | ضمانة | 15 | | | | | | | |
| | صيانة | 16 | | | | | | | |
| | تنظيم | 17 | | | | | | | |
| | قيادة | 18 | | | | ã | ã | | |
| توظيف | تحليل | 19 | | | | | | | |
| | رقابة | 20 | | | | | | ã | |
| | ميزة | 21 | | | | | | | |
| | تحسين | 22 | | | | | | | |
| | تكييف | 23 | | | | | | | |
| | بقاء | 24 | | | | | | | |
| | نمو | 25 | | | | | | | |
| | جذب | 26 | | | | | | | |
| | دافعية | 27 | | | | | | | |
| تحسين | انتاجية | 28 | | | | | | | |
| | حوافز | 29 | | | | | | | |
| | ادارة اداء | 30 | | | | | | | |
| غلاقات | عامة | 31 | | | | | | | |
| تحليل | عمل | 32 | | | | | | | |
| تعميم | عمل | 33 | | | | | | | |
| | العدد | | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| Brown (77) | Randbal (81) | الهواري (85) | Schuler (86) | النواني (87) | هاشم (89) | Raqman (91) | Invancvich 1994 | Hollenbet 1994 | Barry 1994 | Noe (94) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | ã | | | ã | | | |
| | | | ã | ã | | | ã | | | ã |
| | | | | ã | ã | | ã | ã | ã | |
| | | | | | ã | | ã | | | |
| | ã | ã | | | | ã | ã | ã | ã | |
| | | | | | | ã | | | | ã |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | ã | ã | ã | |
| | | | | | | | ã | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | ã | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | ã | | | |
| | | | | | | | ã | | | |
| | | | | | | | ã | | | |
| | | | | | | | ã | | | |
| ã | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | ã | ã | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | ã | ã | |
| | | | | | | | | ã | ã | |
| | | | | | | | | ã | ã | |
| | | | | | | | | ã | ã | |
| | | | | | | | | ã | ã | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 12 | 9 | 9 | 2 |

| Wright 1994 | Schuler (95) | السلمي (97) | النجار (98) | ماهر (98) | الشماع (99) | الباشا ، الجيوسي ، الحلبي ، | الهيني (2000) | التكرارات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ã | ã | ã | | ã | 8 |
| | | | | | | | | 4 |
| ã | | ã | | | | | | 7 |
| | | | | | | | | 2 |
| ã | | | | | | | | 6 |
| | | ã | | | | ã | | 4 |
| | | | | | | ã | | 1 |
| ã | | | | | | ã | | 6 |
| | | | ã | | | | ã | 3 |
| | | ã | ã | | | | | 2 |
| | | | ã | | | | | 2 |
| | | | | | | | | 1 |
| | | | ã | | | | | 2 |
| | | | | | | | | 1 |
| | | | | | | | | 2 |
| | | | | | | ã | | 2 |
| | | | | | | | ã | 3 |
| | ã | | | | | | ã | 1 |
| | | | | | | | | 1 |
| | ã | | | | | | | 1 |
| | ã | | | | | | | 1 |
| | ã | | | | | | | 1 |
| | ã | | | | | | | 1 |
| | ã | | | | | | | 1 |
| | ã | | | | | | | 1 |
| ã | ã | | | | | | | 4 |
| | ã | | | | | | | 1 |
| | ã | | | | | | | 1 |
| ã | | | | | | | | 3 |
| ã | | | | | | | | 3 |
| ã | | | | | | | | 3 |
| ã | | | | | | | | 3 |
| ã | | | | | | | | 3 |
| 9 | 9 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | |

## المبحث الثالث

## الخيار الستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

## المفهوم / الأهمية / النماذج

يتناول هذا المبحث مفهوم ستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومحاولة تصنيف الاراء الواردة بشأن المفاهيم المطروحة وبيان الاهمية لها من خلال الدخول الى مستويات ستراتيجية المعرفة بنماذج ستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تميزها عن بقية الاجراءات التي تتخذها المنظمة.

اولا : المفهوم : عرض مجموعة من الباحثين بعض مفاهيم ستراتيجية إدارة الموارد البشرية، اذ ركز بعضهم على انها (تخطيط ونشاطات).

نظر (Noe,1994) على انها (النمط الاستخدامات إدارة الموارد البشرية في التخطيط والنشاطات التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها وتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة بوجود العنصر الكفؤ الذي يقوم بتشغيل انظمة المنظمة).[40]

وقد اشار (الشماع، 1999) الى ان ستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي (التخطيط لانشاء المنظمات التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية او حسن اعدادها يقع في ضمن اهداف مركزية لقيادات ادارية تسعى لتحقيق اهداف ستراتيجية محددة).[41]

ويرى (Ivancevich 1998) ان ستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي (الخطة والانموذج الذي يوجد الاهداف والسياسات والاجراءات الرئيسة وبشكل متماسك وتجميع وتوحيد موارد المنظمة في وجود فريد من نوعه على اساس نقاط الضعف والقوة الداخلية الخاصة به والمتغيرات البيئة).[42]

فيما يرى اخرون انها (الإدارة) اذ عبر عن ستراتيجية إدارة الموارد البشرية (هاشم،1998) فوصفها بانها (عملية الإدارة التي تعني بزيادة الانساني الذي تؤديه الإدارة الحديثة والدور الفني والاداركي الذي يساعد في نجاح وتحقيق اهداف ستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة.[43]

وذهب (Koontz,1984) الى ان ستراتيجية إدارة البشرية تعني (الإدارة بابسط معانيهـا، اذ تهـتم بانجـاز اعـمال إدارة المـوارد البشريـة لتحقيـق الاهـداف في المنظمة). [44]

فيما نظر اليها (المغربي،1999) بانها (رؤية) اذ عرفهـا (بالرؤيـة اسـتراتيجية التـي تستثمر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة). [45]

ويرى (عبد الوهاب،1999) بانها (المصدر للقوة التنافسية لموارد البشريـة عنـدما تنجز بكفاءتها العالية والتدريب والتعليم المناسـب والـولاء والاخـلاص والالتـزام والرقابة الذاتية بما يسهم في تحقيق ستراتيجيات المنظمة). [46]

ووجـد (مـاهر 1998) ان سـتراتيجية إدارة المـوارد البشريـة هـي (المحـددات النوعية والاعداد المناسبة لموارد البشرية التي لها القـدرة عـلى القيـام بالانشـطة على خير وجه وباقل كلفة وان سوء هذا التحديد يعني وجود موارد غير مناسـبة للاعمال مما يؤدي الى ارتفاع الكلفة)[47].

ومن خلال هذا العرض المفهوم ستراتيجية إدارة الموارد البشريـة تتفـق الباحثـة مع المفهوم الذي يقول بان ستراتيجية إدارة المـوارد البشريـة هـي في التخطـيط السليم والفعال للمـوارد البشريـة في المنظمـة وتحسـين دورهـا في الاداء بحيـث يؤدي هذا الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وهذا التوجـه يـرتبط مـع فلسـفة الموضوع المبحوث من حيث علاقة الستراتيجية بعملية التدريب والتطوير الـذي يعتبر احد العوامل الاساسية والمهمة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

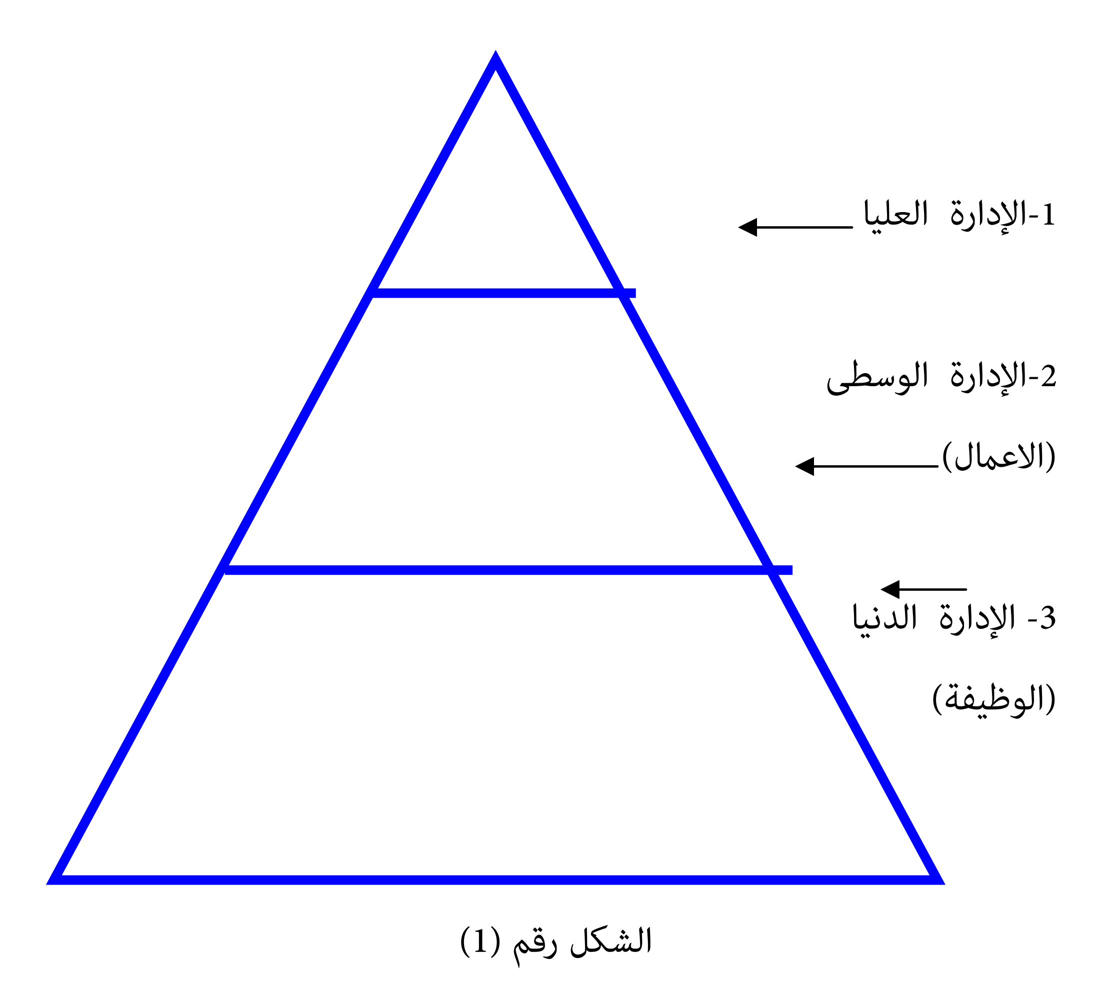
<u>ثانياً: الأهمية والموقع :-</u>

أكد عدد من الباحثين وجود أهمية كبيرة لموقع مستوى السـتراتيجية الإداريـة للمنظمة، ومـن هـؤلاء (Thompson,1988) إذ يبـين وجـود ثلاثـة مسـتويات في المنظمة هي:(مستوى المنظمة، مستوى الأعمال، مستوى الوظيفة)[48].

ويرى كـذلك (Daft,1988) وجـود ثلاثـة مسـتويات هـي (مسـتوى السـتراتيجية الشاملة، مستوى ستراتيجية الأعمال، مستوى ستراتيجية التنفيذ)[49].

فيما يرى (David,1982) بأنها أربعة مستويات هي (المستوى الشامل، مستوى الأعمال، مستوى الوظائف، المستوى الاجتماعي)[50].وقد أشار (Higgin,1983) إلى إن مستوى الستراتيجية يشمل(تحديد رسالة المنظمة،ستراتيجية رسالة المنظمة الرئيسية (الأعمال)، ستراتيجية داعمة للرسالة(الوظيفية)[51]. (ينظر الشكل رقم 1)

المستويات الستراتيجية الإدارية (الثلاث)




الشكل رقم (1)

[52]Freeman & loranage (1995) P51

قدمت المستويات الستراتيجية من خلال التنوع المصمم والمطور والمستخدم من بعض الباحثين والكتاب، إذ صنفت إلى ثلاثة مستويات رئيسية اعتمدت في

المنظمـة، ومـن هـذه السـتراتيجيات (مسـتوى سـتراتيجية المنظمـة)، اذ طـرح (Mintzberg ,1973 ) ستراتيجية مستوى المنظمة مـن خـلال سـتراتيجية تركيـز البحث عن فرص جديدة والسعي لحل المشاكل، وأكد أنهـا مميـزة وقـادرة عـلى التعهد والاستمرار والبقاء والقيام بإجراءات جريئـة بالعمـل، في اتخـاذ القـرارات وباتجاه استثمار الفرص البيئية، وتتميز هذه السـتراتيجية بأهـدافها التطويريـة والتنموية، وتميل نحو المخاطرة وتبني قواعد غير ثابتـة، وتميـل لاسـتقطاب إدارة الموارد، وهذا يتلاءم مع المنظمات الصغيرة [53].

فيما اعتمدت خيار ستراتيجية التكيف الاسـتجابة للحلـول الموجـودة والمشـاكل القائمة اكثر من المبادرة والبحث عن الفرص الجديدة، وتميل إلى صيانة القـرارات وتركز على كيفية الوصول إلى الغايات المقصودة بخطـوات مترابطـة ومتسلسـلة، إلا أنها لا تعتمد على أهداف ثابتة وواضحة في العمل، كما أنها تميز القـرارات في ظل ستراتيجية غير مترابطة وغير متناسقة، وتعتمد القرارات العلاجيـة المتكيفـة مـع البيئـة المعقـدة السريعـة المتغـيرة، وتـدعى(بالمحافظـة) وتكـون ملائمـة للمنظمات الكبيرة[54].

وأكد (Hofer,1973) خيار ستراتيجية التغيير في الاتجـاه السـتراتيجي للمنظمـة، ونتيجة لتغيير تركيزهـا ومواجهتهـا التحـديات السـتراتيجية في البنيـة الخارجيـة للمنظمة، وما يقابلهـا مـن اسـتجابات في البنيـة الداخليـة، وان هـذه التغيـيرات سوف تؤثر في درجة نجاح أو خيبة المنظمة.

وصمم نظام للتحديدات والاستجابة الستراتيجية، إذ تميزت (ستراتيجية التغيـير) بالتغيير في الأهداف والنمو والربحية في المنظمة، وبالتوسع في الأسواق الإنتاجية والتغيـير في القـدرات المميـزة عـن طريـق الحصـول عـلى زيـادة في القـدرات التسـويقية والماليـة والإنتاجيـة والإداريـة، والبحـث والتطـوير، كـذلك شـملت التغيـيرات في السياسـات الوظيفيـة والثقافيـة والاجتماعيـة والاقتصـادية والسياسية[55].

وأشار (Anderson,1975) إلى أهمية ستراتيجية المستوى (المنظمة)، إذ ركز على التغيير فيها، واعتمد على التغيير في الأهداف والهيكل التنظيمي، كما اهتم بتحقيق علاقة ما بين الخصائص البيئية المتمثلة بالإدراك لعدم التأكد البيئي والخصائص الداخلية للمنظمة المتمثلة بادراك الحاجة إلى التغيير، وتهتم بتحقيق المقابلة بين خصائص المنظمة الداخلية والخارجية أيضاً [56].

وعد(Harish,2000) ستراتيجية مستوى المنظمة هي عملية تخطيطية وستراتيجية للأعمال وإدارة الموارد في المنظمة وهي أيضاً ستراتيجية المستوى التكيفي مع الأداء الفعال للموارد البشرية والتنسيق بين وحدات الأعمال والأنشطة، واعتمد على ستراتيجية تنويعية للأعمال والأنشطة من اجل خلق ميزة تنافسية عن طريق التوجيه الاستثماري للموارد في المنظمة[57].

وطرح بعض الكتاب والباحثين مستويات ستراتيجية الأعمال إذ قدم (ميشيل بورتر،Porter) مستوى ستراتيجيات الأعمال على أنها ستراتيجية الميزة التنافسية عن طريق قدرة المنظمة على خلق قيمة في عملها الإنتاجي والتطويري، وركز على ستراتيجية (قيادة الكلفة) لتحقيق وإنشاء التسهيلات ذات الكفاءة العالية وتقليل الهدر والتكاليف من خلال استخدام الوسائل والخبرة التطويرية والخدمة والإعلان والتكنولوجيا والحاسوب. كما قدم ستراتيجية (التمايز) التي تخلق انطباعاً عن إنتاج أو خدمة للمنظمة المتميزة، وأكد ستراتيجية (التركيز) التي حققت جزءاً معيناً مثل الأداء والنظام في المنظمة[58].

ووصف (Miles,1978) مستوى ستراتيجية الأعمال بأنها متنوعة، واعتمد على ستراتيجية (المدافع) التي تميزت بامتلاكها للخبرات العالية في مجال العمليات الإنتاجية والخدمات واهتمت بتسويات وتسهيلات أساسية وهيكلية وتكنولوجية في المنظمة، وتبنى مبدأ نظم الرقابة واتخاذ القرارات واعتماد التحليلات المحددة للبيئة الخارجية وتجنب المخاطرة نحو التوجه الداخلي والثبات،

واتبع ستراتيجية أخرى وهي ستراتيجية (المنقبة) أو البحث عن فرص تسويقية جديدة، والتوسع في النشاطات الإنتاجية للمنظمة.

وركزت على الإبداع والتغيير والابتكار والاعتماد على التقنية والتكنولوجيا المرنة وغير الثابتة لمواجهة التغيير في اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة وطرح ستراتيجية (المحللـه) التي ركزت على العمل وتحليله واستقراره وتغييره والاعتماد على التكنولوجيا في الإنتاج بصورة مرنة وثابتة، والعمل في مناطق مستقرة وبصورة روتينية وكفوءة من خلال استخدام البرامج المحددة مسبقاً، وتبني مبدأ المركزية واللامركزية لمواجهة الثبات والتغيير في البيئات. كما اتجه نحو استراتيجية (المستجيبة) إذ تميزت بالإدراك والتغيير الحاصل في بيئة المنظمة مع عدم القدرة على الاستجابة لها بصورة فعالة وبسبب عدم امتلاك المنظمة رؤية مستقبلية ومسبقة للحدث الذي يجعلها تقع في أحداث ومتغيرات مما يجبرها على البحث عن الحلول وإجراء المواءمات التي تتلاءم مع بيئتها الخارجية [59].

وقد بيّن(Naraganan,1993) إن ستراتيجية الأعمال تتحدد بتحقيق ستراتيجية تنافسية من خلال إدارة مجهودات وحدات الأعمال، واتباع سياسة تنظيمية وتنوعية لأنشطة وأعمال المنظمة والاهتمام بالتحرك الستراتيجي للعمل، ووضع الخطط التشغيلية[60].

واهتم(Pitts,1996) بمستوى ستراتيجية الأعمال إذ ركز على التنوع في الأنشطة والأعمال في وحدات المنظمة وتفعيل دور الأفراد فيها واتبع ستراتيجية اختيارية للأعمال والتوسع في اتباع ميزة تنافسية تهتم بكفاءة وتدريب وتطوير العاملين فيها[61].

يدفعنا البحث في موضوع ستراتيجية المستوى الوظيفي إلى استجلاء مفهومها والتوسع فيه، ومحاولة إدراك جوهرها ومعرفة خصائصها وأنواعها، لما في ذلك من أهمية بالغة في موضوع البحث الأكاديمي، وقد تعددت وتباينت آراء

وتوجهات الباحثين للمفاهيم تبعاً لإدراكاتهم وثقافاتهم. وفيما يأتي عرض لهذه المفاهيم :

ظهرت بعض المفاهيم لآراء وأفكار الباحثين في ستراتيجية المستوى الوظيفي، إذ صنفت ومن خلالها تم تحديد شكل ونوع الستراتيجية الوظيفية السائدة في المنظمة ومن هذه الآراء (Hezberg,1956) إذ عبر عن ستراتيجية المستوى الوظيفي بأنها (إنجاز العمل، تميزيه، تقدمية،مسؤولية إشرافية، علاقة بين الأفراد)[62].

وطرح كل من (Tumer&Lawers,1965) بأنها (تنويعية، استقلالية، تفاعلية،معرفة مهارة، مسؤولية)[63].

وبين (Ston,1985) مستوى ستراتيجية بأنها (استقلالية، تعامل مع الآخرين، تفاعلية، أهمية عمل، مهارة وقدرة، معلوماتية، تعليمية، تدريب، تفكيرية، دافعية القوى المطلوبة، المرونة)[64].

فيما وصفها (هاشم،1989) بأنها ستراتيجية (المقدرة، التوجيه، الرقابة، الابتكار، الحرية، الاختيار في أسلوب عمل، استقلالية، دافعية)[65].

وكذلك وصفها (توماس،1990) بأنها (تخطيطية، بحثية، تطويرية، إنتاجية، تكنولوجية، توزيعية، اختيارية، تسويقية)[66].

وأوضح (مرسي،1994) إن مستوى الستراتيجية الوظيفية يمثل (أنشطة وفعاليات، إنتاجية، تسويقية، تمويلية، موارد بشرية، معلوماتية، إبداعية)[67].

وأكد (رمضان، 1994) بأنها (موارد بشرية، بحثية تطويرية، إنتاجية، تخطيطية، تسويقية، تمويلية)[68].

ووجد (شوقي،1995) بأنها ستراتيجية (إنتاجية، خدمية، تخطيطية)[69].

في حين بين (ياسين، 1998) بأنها تشمل ستراتيجيات متنوعة منها(الإنتاجية، إدارة الموارد البشرية ، التسويقية، الشؤون المالية)[70].

وذكر (شحادة،2000) بأنها تعني ستراتيجية (أنشطة وأعمال، اختيار، تعيين مهام، تأهيل كادر،خبرة)[71].

وأشار كل من (سهيلة، 1999) إلى أنها تتضمن ستراتيجيات منها (تحليلية، تكنولوجية، تقنية، ادائية، معرفية تعليمية، تدريب وتطوير)[72].

وركز (السيد،1999) على أنها (أطر عامة، توجهات عملية، إنتاجية، تسويقية، تحويلية، موارد بشرية، بحثية تطويرية، توزيعية، نظم تكنولوجية، تنظيمية، تميزية)[73].

أما (Harish,2000) فقد أكد إن ستراتيجية المستوى الوظيفي هي(الابتكار، المهارة، طرق الاختيار، التدريب والتطوير،متابعة، انتاجية،معرفية مسؤولية)[74].

ونجد (الشماع،2000) يصف مستوى الوظيفة بأنها (عملية تخطيطية للعمل، توظيف للطاقات، تحديد أعمال، استثمار الخبرات ومهارة الأفراد)[75].

في حين بين (الصميدعي،2000) على إنها (كفاءة انتاجية، فعالية أقسام، استثمار طاقات رفع كفاءة الفرد، تقليل الهدر)[76].

واتفق كل من (Hellriegle&Jackson,2000) ستراتيجية المستوى الوظيفي هي (تخطيطية، تنافسية،دافعية، تكنولوجية، تنويعية شاملة، مسؤولية، تقوية علاقات مع الآخرين، استقرار)[77]،ينظر جدول رقم(2) ملحق(1- 2 – 3 – 4).

تعد خيارات ستراتيجية إدارة الموارد البشرية نقطة انطلاق في بناء ستراتيجية المنظمة، اذ ظهرت كثير من النماذج التي اهتمت بالبحث والدراسة في موضوع ستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، وقد تعددت وتنوعت الآراء والتوجهات تبعاً للرؤى والثقافات بالنسبة الى المفكرين والباحثين، وفيما يأتي عرض موجز لآراء هذه النماذج وعلى النحو الآتي:-

# جدول رقم 2 تحديد مفهوم استراتيجية المستوى الوظيفي

| اسم الباحث | | | عليش 1971 | **Endnuin & filppo** | (141) (1971) | عليش 1971 | **H.Tgrahan 74** | ايرل يوسنريج 1971 | **Harlod Koontz & Odonnel 76 142** | **Brown (77)** | **Randbal (81)** | الهواري (85) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التخطيط | الاستراتيجي | 1 | | ã | | | | | ã | | | |
| استقطاب | | 2 | | | | | | | | | | |
| اختبار | | 3 | | | | | | | | | | |
| تعين | | 4 | | | | | | | | | | |
| تدريب | | 5 | ã | | | | | | | | ã | ã |
| المكافات | | 6 | | | | | | | | | | |
| تهيئة | | 7 | | | | | | | | | | |
| تطوير | | 8 | | | | | | | | | | |
| توظيف | | 9 | | | | | | | | | | |
| متابعة | | 10 | | | | | | | | | | |
| تقييم | | 11 | | | | | | | | | | |
| مراجعة | | 12 | | | | ã | | | | | | |
| توجيه | | 13 | | | | ã | | | | | | |
| مسارات | | 14 | | | | | | | | | | |
| ضمانة | | 15 | | | | | | | | | | |
| صيانة | | 16 | | | | | | | | | | |
| تنظيم | | 17 | | | | | | | | ã | | |
| قيادة | | 18 | | | | ã | ã | | | | | |
| توظيف | تحليل | 19 | | | | | | | | | | |
| رقابة | | 20 | | | | | | ã | | | | |
| ميزة | | 21 | | | | | | | | | | |
| تحسين | | 22 | | | | | | | | | | |
| تكييف | | 23 | | | | | | | | | | |
| بقاء | | 24 | | | | | | | | | | |
| نمو | | 25 | | | | | | | | | | |
| جذب | | 26 | | | | | | | | | | |
| دافعية | | 27 | | | | | | | | | | |
| تحسين | انتاجية | 28 | | | | | | | | | | |
| حوافز | | 29 | | | | | | | | | | |
| ادارة اداء | | 30 | | | | | | | | | | |
| غلاقات | عامة | 31 | | | | | | | | | | |
| تحليل | عمل | 32 | | | | | | | | | | |
| تعميم | عمل | 33 | | | | | | | | | | |
| العدد | | | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| Schuler (86) | النواني (87) | هاشم (89) | Raqman (91) | Invancvich 1994 | Hollenbet 1994 | Barry 1994 | Noe (94) | Wright 1994 | Schuler (95) | السلمي (97) | النجار (98) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ã | | | ã | | | | | | | ã |
| ã | ã | | | ã | | | ã | | | | |
| | ã | ã | | ã | ã | ã | | ã | | ã | |
| | | ã | | ã | | | | | | | |
| | | | ã | ã | ã | ã | | ã | | | |
| | | | ã | | | | ã | | | ã | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | ã | ã | ã | | ã | | | |
| | | | | ã | | | | | | | ã |
| | | | | | | | | | | ã | ã |
| | | | | ã | | | | | | | ã |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | ã | | | | | | | ã |
| | | | | ã | | | | | | | |
| | | | | ã | | | | | | | |
| | | | | ã | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | ã | ã | | ã | ã | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | | | | | ã | | |
| | | | | | ã | ã | | ã | | | |
| | | | | | ã | ã | | ã | | | |
| | | | | | ã | ã | | ã | | | |
| | | | | | ã | ã | | ã | | | |
| | | | | | ã | ã | | ã | | | |
| 1 | 3 | 2 | 2 | 12 | 9 | 9 | 2 | 9 | 9 | 3 | 5 |

| ماهر (98) | الشماع (99) | الباشا، الجيوسي، الحلبي، 2000(شحادة) | الهيني (2000) | التكرارات | اسم الباحث | | | عليش 1971 | **Endnuin & filppo** | **(141) (1971)** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ã | ã | | ã | 8 | التخطيط | الاستراتيجي | 1 | | ã | |
| | | | | 4 | استقطاب | | 2 | | | |
| | | | | 7 | اختبار | | 3 | | | |
| | | | | 2 | تعين | | 4 | | | |
| | | | | 6 | تدريب | | 5 | ã | | |
| | | ã | | 4 | المكافات | | 6 | | | |
| | | ã | | 1 | تهيئة | | 7 | | | |
| | | ã | | 6 | تطوير | | 8 | | | |
| | | | ã | 3 | توظيف | | 9 | | | |
| | | | | 2 | متابعة | | 10 | | | |
| | | | | 2 | تقييم | | 11 | | | |
| | | | | 1 | مراجعة | | 12 | | | |
| | | | | 2 | توجيه | | 13 | | | |
| | | | | 1 | مسارات | | 14 | | | |
| | | | | 2 | ضمانة | | 15 | | | |
| | | ã | | 2 | صيانة | | 16 | | | |
| | | | ã | 3 | تنظيم | | 17 | | | |
| | | | ã | 1 | قيادة | | 18 | | | |
| | | | | 1 | توظيف | تحليل | 19 | | | |
| | | | | 1 | رقابة | | 20 | | | |
| | | | | 1 | ميزة | | 21 | | | |
| | | | | 1 | تحسين | | 22 | | | |
| | | | | 1 | تكييف | | 23 | | | |
| | | | | 1 | بقاء | | 24 | | | |
| | | | | 1 | نمو | | 25 | | | |
| | | | | 4 | جذب | | 26 | | | |
| | | | | 1 | دافعية | | 27 | | | |
| | | | | 1 | تحسين | انتاجية | 28 | | | |
| | | | | 3 | حوافز | | 29 | | | |
| | | | | 3 | ادارة اداء | | 30 | | | |
| | | | | 3 | غلاقات | عامة | 31 | | | |
| | | | | 3 | تحليل | عمل | 32 | | | |
| | | | | 3 | تعميم | عمل | 33 | | | |
| 1 | 1 | 1 | 4 | | العدد | | | 1 | 1 | 3 |

| عليش 1971 | H.Tgrahan 74 | ايرل يوسنريج 1971 | **Harlod Koontz & Odonnel 76 142** | **Brown (77)** | **Randbal (81)** | الهواري (85) | **Schuler (86)** | النواني (87) | هاشم (89) | **Raqman (91)** | **Invancvich 1994** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ã | | | | | ã | | | ã |
| | | | | | | | ã | ã | | | ã |
| | | | | | | | | ã | ã | | ã |
| | | | | | | | | | ã | | ã |
| | | | | | ã | ã | | | | ã | ã |
| | | | | | | | | | | ã | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | ã |
| | | | | | | | | | | | ã |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | ã |
| ã | | | | | | | | | | | |
| ã | | | | | | | | | | | ã |
| | | | | | | | | | | | ã |
| | | | | | | | | | | | ã |
| | | | | | | | | | | | ã |
| | | | | ã | | | | | | | |
| ã | ã | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | ã | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 12 |

| **Hollenbet 1994** | **Barry 1994** | **Noe(94)** | **Wright 1994** | **Schuler (95)** | السلمي (97) | النجار (98) | ماهر (98) | الشماع (99) | الجيوسي، الحلبي، 2000(شحادة | الهيني (2000) | التكرارات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ã | ã | ã | | ã | 8 |
| | | ã | | | | | | | | | 4 |
| ã | ã | | ã | | ã | | | | | | 7 |
| | | | | | | | | | | | 2 |
| ã | ã | | ã | | | | | | | | 6 |
| | | ã | | | ã | | | | ã | | 4 |
| | | | | | | | | | ã | | 1 |
| ã | ã | | ã | | | | | | ã | | 6 |
| | | | | | | ã | | | | ã | 3 |
| | | | | | ã | ã | | | | | 2 |
| | | | | | | ã | | | | | 2 |
| | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | | | | ã | | | | | 2 |
| | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | | | | | | | | | 2 |
| | | | | | | | | | ã | | 2 |
| | | | | | | | | | | ã | 3 |
| | | | | ã | | | | | | ã | 1 |
| | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | | ã | | | | | | | 1 |
| | | | | ã | | | | | | | 1 |
| | | | | ã | | | | | | | 1 |
| | | | | ã | | | | | | | 1 |
| | | | | ã | | | | | | | 1 |
| | | | | ã | | | | | | | 1 |
| ã | ã | | ã | ã | | | | | | | 4 |
| | | | | ã | | | | | | | 1 |
| | | | | ã | | | | | | | 1 |
| ã | ã | | ã | | | | | | | | 3 |
| ã | ã | | ã | | | | | | | | 3 |
| ã | ã | | ã | | | | | | | | 3 |
| ã | ã | | ã | | | | | | | | 3 |
| ã | ã | | ã | | | | | | | | 3 |
| 9 | 9 | 2 | 9 | 9 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | |

ثالثاً: خيارات نماذج ستراتيجية إدارة الموارد البشرية

عرض بعض الكتاب والباحثين مجموعة من خيارات النماذج وركز قسم منها على(خيار ستراتيجية الدافعية) واعتمد على كفاءة وإبداع العنصر البشري ومحاولة التحفيز والتطويع الداخلي للموارد البشرية في المنظمة، التي يقوم أساسها على اختيار الإنسان لمهاراته وقدراته الإبداعية (سهيلة 1999)[78].

صنف أنموذج (خيار ستراتيجية الرائدة) التي ركزت على الابتكار والإبداع للموارد البشرية واستخدام المرونة في التعامل مع الآخرين وخلق أصناف متنوعة وواسعة ومتطورة في إدارة الأداء لدى المورد البشري وتهيئته ثقافيا وتهذيبيا من خلال اختيار العنصر الملائم وتدريبه وتطويره.

وطرح أنموذج (خيار ستراتيجية التطوير والتغيير) الذي ركز على إدارة التغيير والثقافة التكنولوجية في المنظمة التي تهدف إلى تطوير المهارات والمعارف في الأداء والعمل.

واعتمد الأنموذج على النشاطات والوظائف كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتخصص، وركزت على وسائل ابتكارية وإبداعية تنظيمية تهتم بزيادة معدلات الإبداعات والابتكارات وطرق ووسائل تدريب وتطوير إدارة الموارد البشرية [79].

وعد أنموذج (خيار ستراتيجية المجاميع البشرية) التي استخدمها كل من (Jaggi &Law) التي اعتمدا فيها على مجاميع بشرية بدلاً من العنصر البشري الواحد والتحركات التي تصدر من تلك المجاميع داخل المنظمة وإمكانية تركهم عند سن التقاعد والوفاة،ومن خلال هذا يمكن دراسة وتقدير رؤية مستقبلية للموارد البشرية)[80].

وقد قدم (Morse) (خيار أنموذج راس المال البشري) المرتبط بالمنظمة واعتمد على قياس القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري وعلى الدخل والأجور التي يحصل

عليها الأفراد والإيرادات المتوقعة والكلفة التي تحصل عليها إدارة الموارد البشرية مستقبلاً.

وقدم (Forbrun,1984) (خيار أنموذج التوائم والتوافق) إذ ميز أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ستراتيجية المنظمة، وعّد إدارة الموارد البشرية مفتاحاً أساسياً لتنفيذ ستراتيجية المنظمة، ويتم تصميم ستراتيجية إدارة الموارد البشرية توافقية مع متطلبات ستراتيجية المنظمة ولضمان التوافق معها[81].

وأكد (Tichy,1988) خيار أنموذجاً يبين ستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع المنظمة وهي ستراتيجية كيفية وتمكينية وتوافقية تنطلق من نقطة القوة في التوجيه لعمليات الاختيار والتقييم والتطوير والمكافأة حتى تؤدي الى انجاز وتمكين الاداء المطلوب من خلال خبراء ناجحين، والتقييم الذي يعتمد على المساهمة والدعم واسناد الاخرين من إدارة الموارد البشرية [82].

وتمكن (Likert) من تقديم خيار انموذج ستراتيجية التغيرات السلوكية، واعتمد على العامل السلوكي للمورد البشري والذي يتم فيه قياس إدارة الموارد البشرية على اثره، واهتمت فلسفة الانموذج بالمؤسسات الاجتماعية والسلوكية والنفسية المشتقة من العلوم السلوكية للعنصر البشري[83].

وشكل (خيار أنموذج القائد) موقعاً مهماً عند (Butler,1988) وعّد إدارة الموارد البشرية أساساً مهماً فيها، وهي مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية، وأكد العنصر البشري بما يؤثر بصورة فاعلة في التخطيط والتطبيق الستراتيجي للموارد في المنظمة، وركز على تطوير التوجه الستراتيجي والتنفيذي من خلال التحول في إدارة الموارد البشرية[84].

واهتم (Flombohz) خيار أنموذج ستراتيجية التفارقية للموارد البشرية، ومهمتها في المنظمة من خلال ادوارها التنظيمية وخدماتها المستقبلية وما يفرق بين القيم

والاتجاهـات المصـحوبة بمجموعـة مـن القـيم التـي توضـح اتجاهـات السـلوك الإنساني للفرد وركزت على اهميـة امـتلاك الفـرد لعـدد مـن القـيم في الوقـت نفسه تملك عدداً غير محدد من الاتجاهـات التـي تعـد اكـثر عرضـة للتغـير مـن القيم وتعد قيم الفرد من المكونات الأساسية للاتجاهات والمعتقدات في المشـاعر والتكافؤ والمنفعة جميعاً[85].

وعدّ (Barry,1994) خيار أنموذج الشمولي للمـوارد البشريـة في القـوة التنافسـية للمنظمة التي عدت إدارة الموارد البشرية المحرك الاساسي لتنفيـذ السـتراتيجية العامة، ولان ستراتيجية إدارة الموارد البشرية لاتعد وسيلة فقـط وإنمـا تعـدها غاية اساسية لها، وركز على انعدام وجود ستراتيجية مـوارد بشريـة أي لا توجـد ستراتيجية للمنظمة.

وقـام (Boxall,1996) بتطـوير الفكـرة الى علاقـة معتمـدة في المنظمـة وإدارة الموارد البشرية .

وأكد ضرورة اتباع ستراتيجية ملائمة للمنظمة من اجل تعزيز موقفها[86].

وبين (Ivancervich,1995) خيار أنموذج (سـتراتيجية الاسـتقلال والانفصـال)، إذ ركز على لا توجد علاقة بين ستراتيجية المنظمة وإدارة المـوارد البشريـة داخـل المنظمـة، لكـن بوجـود سـتراتيجية للمنظمـة وإدارة المـوارد البشريـة داخـل المنظمة، وهذه صورة اعتيادية موجودة في المنظمات الصغيرة[87].

ووصف أنموذج (خيار اسـتراتيجية التحـاور) الـذي أكـد ضرورة تمكـين وتطـوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية فيما بينها وتحتاج هـذه العلامـة إلى اتصـالات باتجاهين من إدارة الموارد البشريـة والمنظمـة، والتحـاور والـتمكن مـن خـلال المناقشات في الأمور التي تستطيع تحقيق ميزة ناجحة للمنظمة وقد تحتـاج إلى ستراتيجية عامة، ولا ينظر إليها بأنها البديل لتطبيق التحاور والتشاور بـين إدارة الموارد البشرية .(Derek, 1998)[88].

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات تجعل من الصعوبة إبقائها في المقدمة دائما لذلك تحتاج تلك المنظمات الى اعتماد ستراتيجيات موارد بشرية غير تقليدية يمكن الاستفادة عن طريقها من إدارة الموارد البشرية ، واهم هذه الستراتيجيات الابداع والتمكين والتغيير إذ جاءت هذه الستراتيجيات بمضامين تعكس نحولاً في الفكر الاداري الذي رافق التطور في تقنية المعلومات والاتصالات مما تتطلبه المواقف التي معها المنظمات ويمكن تناولها بشكل مختصر.

خيار ستراتيجية الابداع :-

الابداع نشاط انساني يمارسه الافراد الذين تتوافر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين ويؤدي هذا النشاط الى تقديم شيء جديد ياخذ أشكالاً متنوعة، ويعد العنصر الرئيس في تحسين الاوضاع والاحوال الاقتصادية والاجتماعية.

وتعد خيار ستراتيجية الإبداع هي (القدرة التنافسية اللازمة لتحقيق النجاح والاستمرار والبقاء الذي لايقف عند حد الكفاءة والمهارة والفاعلية وإنما يمتد الى حد الطموح الابعد من ذلك بكثير)(Thompson,1985) [89].

ولقد اهتم الكتاب والباحثون بمفهوم خيار ستراتيجية الإبداع وطرحت الآراء والأفكار، ولتسليط الضوء على اهميتها نجد الكاتب (David,2001) الذي وصفها بأنها (توليد وقبول وتنفيذ الافكار والتوجهات الفكرية في عمليات ومنتجات الخدمة الجديدة).

ووصف (Gortese,2001) خيار ستراتيجية الإبداع بأنها (الخطط والأساليب والطرق الجديدة في التفكير والتعلم والتغيير على نحو رئيس لعمليات المنظمة ومخرجاتها)[90].

ووصف (Daft,2001) خيار ستراتيجية الإبداع بأنها (التغيير ولكن ليس بالضرورة ان يكون كل تغيير هو إبداع، ويؤكد انه تبني افكار جديدة أو سلوك جديد من المنظمة)[91]

تتمتع خيار ستراتيجية الإبداع بخصائص وظواهر نفسية واجتماعية تكسبها طابعاً خاصاً بها ومن هذه الخصائص:

التوجهات: ويقصد بها التوجهات الفكرية والابداعية للوصول الى الهدف. (Ambile) [92]

التطوير : ويقصد بها التطوير في التقانة والابداع التقني.

التغيير : ويقصد بها التغيير في الحالات الشخصية للافراد.

تهيئة المناخ : ويقصد بها تطوير التفاعل الاجتماعي بين الافراد والمدراء واتاحة الحوار الحر البناء.

الشمولية : ويقصد بها (الاتجاهات السلوكية، والقيم، والافكار الابداعية).

التمييز : ويقصد به القدرة على استخدام الشيء الجديد والتكيف والتجدد.

الاستثمار والتنمية : ويقصد به الطاقات البشرية، التدريب والتطوير، والافكار القدرات. [93]

خيار ستراتجية التمكين

يعّد التمكين احد العناصر الخاصة بدافعية الفرد نحو الانجاز وتحمل المزيد من المسؤولية،وهو احد معايير القوى التنافسية، الى جانب امكانية تلك المنظمات في الحصول على إدارة الموارد المختلفة ولا سيما الموادر البشرية، من الذين يحملون الدافعية العالية نحو العمل بدرجات الية لتحقيق اهداف المنظمة ولا يمكن الاستغناء عنه في اي منظمة.

واكـد (Schermen born 1997)[94] ان سـتراتيجية التمكـين تعـد احـدى ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تلجا اليها المنظمات لاطلاق الطاقات الكامنة لدى افرادها من اجل استخدامها في تحقيق الاداء السـتراتيجي التنـافسي وبطبيعتها تمنح القيادات الادارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتهتم بتوافر المعلومات وتعزيز المعرفة عن طريق التدريب والتأهيل لممارسة هذه الستراتيجية.

واهتم مجموعة من الكتاب بمفاهيم خيار ستراتيجية التمكين إذ وصفها ( Daft 2001,) انها منح الأفراد والقوة والحرية والمعلومات والتاهيل والتدريب والتطوير فصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها [95].

واكد (Ivanecerich,1997) ان خيار ستراتيجية التمكين (هي تعزيز واندماج الافراد في اعمالهم ولاسيما في التصمبم والتدفق والتفاعلات الدافعية، ويزيد في ادراكهم للعمل الذي يمارسونه) [96].

اما (Ersted, 1995) فقد عرفها على أنّها المشاركة في العلومات وتطوير الفرق الذاتية في الإدارة وتفعيل تدريب إدارة الموارد البشرية بما يكسبهم ادوات جديدة لحل المشاكل [97].

اما خصائص التمكين فتكمن في:

الجهود والخبرة:ويقصد بها(قيمة المهمة التي يؤديها الفرد)(Erstaol ,1997) [98].

التاثير : ويقصد به (الدرجة التي ينظر بها الفرد الى السلوك)(Daft, 2004) [99].

التوسيع:ويقصد به (توفير الموارد الوسائل التدريبية والتاهيلية)( Schermerhorn 1999,) [100].

الحرية والاختيار: ويقصد بها (مسؤولية الفردو اتجاهاته وتصرفاته( Simon ,1995) [101]

التغيير : ويقصد به (في الوضع القائم للمنظمة) (Thomas ,1999) [102].

التطوير : ويقصد به الخدمات والانشطة وحاجات الفرد (Robbins 99) [103].

خيار ستراتيجية التغيير :

التغيير هو عملية مخططة تهدف الى تحسين الفعالية الإدارية وإمكانيتها وتقويتها في مواجهة المشاكل، من خلال تحسين الاداء والسلوك والاتجاهات وحاجات إدارة الموارد البشرية. (دافيدس، 1997) [104].

والتغيير هو المفتاح الأساسي للنجاح في المنظمة وتميزها وتنافسها، ويعتمد التغيير على التخطيط والتطوير وبشكل متسلسل. (Ibid ,1997) [105]

وتركز خيار ستراتيجية التغيير على أسلوب او خطة تستخدمها المنظمة للتغير والتجدد والتنفيذ والتكييف وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق، لتحقيق اهداف المنظمة وتشكيل وحدات جديدة من خلال ازالة العوائق والتضاربات والتميز عن طريق النشاطات والفاعليات للموارد البشرية (ابو قحف،1992) [106]، وطرح بعض الكتاب والباحثين مفاهيم ستراتيجية التغير فقد بيّن (Heilrigel, 2001) ان خيار ستراتيجية التغير هي التخطيط في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تركز على خصائص منها السلوك والاتجاهات والادرك والطموح والحاجات التحفيزية المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات [107].

وبيّن (Robbins,1998) بأن خيار ستراتيجية التغير هي التوجه نحو السلوك والاتجاهات والاتصالات المشاركة واتخاذ القرارات وتحسين الاداء وحل المشاكل في التدريب والتطوير [108].

ونظر (Jacokes,1998) إلى أنها ستراتيجية تمويلية تمارسها إدارة الموارد البشرية في تحديد الاهداف بشكل اوضح وتوسيع في مجالات العمل والاتجاهات[109].

اما خصائصها فهي :

1. تطويرية : ويقصد بها التطوير والتدريب على الابداع والابتكار من خلال الافكار لدى إدارة الموارد البشرية ..(Odsit ,2001) [110]
2. تعليمية ومعرفية : ويقصد بها)رفع مستوى القدرات والمهارات والكفاءات المعرفية لدى الافراد).(Griffin,1999) [111].
3. بيئية : يقصد بها تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمه (النعيمي ,خضير 1990) [112].
4. تحفيزية : يقصد بها تحقيق اهداف تحفيزية لغايات وطموح واداء الافراد (shenk man ,1996) [113].
5. تغيرية : ويقصد بها العمل في اتجاهات وسلوكيات الفرد ( Robbins ,1998) [114].
6. تخطيطية : ويقصد بها السلوك التنظيمي والستراتيجي وحاجات وانشطة إدارة الموارد البشرية (Gomes ,1998) [115].

هوامش الفصل الاول

1) مؤيد سعيد السالم (ادارة المـوارد البشريـة) جامعـة بغـداد، مطبعـة الجامعـة، 1991، ص52.

2) فريد النجار، ادارة وظائف الافراد تنميـة الافـراد المـوارد البشريـة، القـاهرة، مطبعـة مصر، 1998، ص18.

3) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، ادارة الموارد البشرية، مدخل ستراتيجي، جامعة بغداد، مطبعة كلية الادارة والاقتصاد، ص2000،51.

4) حسـناء نـاصر ابـراهيم، تنميـة المـوارد البشريـة، في دولـة الامـارات العربيـة، رسـالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1989.

5) احسان محمد الحسن، فاضل عباس الحسـب، المـوارد البشريـة، الموصـل، ط1، 1982، ص7.

6) هارسون فرديك، مايرتشارلز، التعليم للقوى البشرية والنمـو الاقتصـادي اسـتراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ترجمة ابراهيم حافظ، مكتبة النهضـة المصريـة، القـاهرة 1977، ص12.

7) سورة البقرة الاية (34)

8) كـريم نـايف عـلي العايـدي، اثـر التغيـير البيئـي والتغيـير التنظيمـي في اسـتراتيجيات التدريب والتطوير، دراسة استطلاعية في هيئة التعليم التقني، 2002.

9) Harish C. verma (Human Resource Management, 2000,p91.

10) OBrein J.A (Management) Information systems –1990-p28.London.

11) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي مصدر سبق ذكره،2000،ص53.

12) سعد الدين عشماوي (التنظيم والادارة الصناعية)كلية التجارة،جامعة الازهر،مصر، 1971، ص25.

13) علي السلمي، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية، القاهرة، مطبعة دار المعارف، مصر،1970، ص15.

14) محمد ماهر عليش، ادارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة، مصر، 1971، ص21.

15) منصور احمد منصور، قراءة تنمية الموارد البشرية، الكويت، الوكالة الوطنية الكويتية، 1976،ص20.

16) خليل محمد الشماع (مبادئ الادارة والاعمال) بغداد، مطبعة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،1980،ص25.

17) حسين الدوري، اعداد وتدريب القوى البشرية، بغداد، الجامعة المستنصرية، مطبعة الجامعة،1985،ص105.

18) علي عبد الوهاب، ادارة القوى البشرية،دار المعرفة للطباعة، الاسكندرية، مصر 1986،ص120.

19) محمود زكي هاشم، ادارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، كلية التجارة الكويت، مطبعة ذات السلاسل، 1989،ص55.

20) منصور الراوي، ادارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الجامعة المستنصرية، 1991، ص33.

21) schuller ,R.S (Human resources Managing) London ,1995,p91.

22) John-M.Ivancevich(Human resource Management) Cullen profesor of organization –Behavior and Management university of Houston – 1995 ,p101.

23) مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية، مطبعة القاهرة،مصر،1999،ص44.

24) محمد ماهر عليش،مصدر سبق ذكره (1971 –1972) ص35-36.

25) H. Tgraham R.cilee (Dimensions of organization and their context : Are Replication (Sociology vol 5) 1974.

26) Randbal.S. (personel Human resources Management)west publishing New york 1981,-p5.

27) Harold & koontz , Management Mc Graw Hill Intonation Book , 1976 ,p60.

28) Brown.w.B (organization theory and – Management's) USA.1977-p145.

29) موسى الهواري، التخطيط الستراتيجي والادارة الستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان،دار المجلد للنشر والتوزيع، 1985، ص17.

30) Schuler R.S (opcit) 1986. p26 –27.

31) صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، القاهرة، مطبعة الجامعة، 1987،ص31.

32) محمود زكي هاشم،(مصدر سبق ذكره)،1989،ص54.

33) Noe Raymond (Human Resources Management Gating Competitive Advantage Boston ,1991 ,p28.

34) Johan Ivancevich ,opcit ,1994 –p18.

35) Noe Raymond ,opcit ,1994 ,p16.

36) علي السلمي، (مصدر سبق ذكره)،1970،ص15.

37) فريد النجار (مصدر سبق ذكره) 1998،ص31.

38) نظمي شحاده، محمد الباشا، محمد الجيوسي، رياض الحلبي، ادارة الموارد البشريـة،دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان،2000،ص21.

39) محمد خليل الشماع (السوق الاداري في دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي مجلة الـدفاع، جامعة البكر للدراسات العليا، العدد (1) الطبعة الاولى 1999،ص31.

40) Noe Raymond (opcit)1994 ,p17.

41) محمد خليل الشماع (مصدر سبق ذكره) 1999،ص34.

42) Joh Ivancevich (Human resources Management) Cullen professor of organization –Behavior and Management university ]of Houston 1998 –p102.

43) محمود زكي هاشم (مصدر سبق ذكره) 1998،ص55.

44) kootnz. H(Management) Mc Grow Hill International book ,p1984 ,159.

45) عبد الفتاح المغربي، الادارة الستراتيجية لمواجهـة تحـديات القـرن الحـادي والعشريـن) مطبعة القاهرة، مصر،ص83.

46) علي علي عبد الوهاب،(ادارة الموارد البشرية) تونس، مطبعة المتلقى للتدريب، ص211 -210.

47) احمـد مـاهر، ادارة المـوارد البشريـة،مركز التنميـة الادارية،مصر،جامعـة الاسـكندرية، مطبعة الجامعة، 1998، ص31-30.

48) Thompson J.D (strategic Management) USA , Texas Business publication ,3rd ,1988 ,41.

49) Daft.R.L (Management)Chicago.Dryden free USA,1988,p157.

50) David.F.R(strategy Management)sth New yersey print Hall 1982 –p45.

51) Higgin C.R (structural conditions of intra organizational power) administrative science quarterly 1983.p23.

52) Free man & Loranag (strategic Management)USA,New jersey Hall,1995,p51.

53) كـاظم نـزار عطيـة الركـابي (الادارة السـتراتيجية واثرهـا في نجـاح المـنظمات العراقيـة) 1999، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.

54) كاظم عطية الركابي،(مصدر سبق ذكره)،1999،ص36.

55) Hofer G.W(strategic Management) new york ,2end west ,1973 ,p71-72.

56) Anderson R. S &Daine.S(Management) skills function and organization performance USA ,Boston ,1975 ,p21-22.

57) Harish C.verma (opict)2000,p92.

58) Porter.M(what is strategy) harrad Business,nov.Dec,1996 –p87-86.

59) Miles R.E &snow.c(organization strategy. structure and process.mc graw-hill kogakusho ltd.japan.1978.p52-51

60) Naraganan.V.& Nath.R(organization theory a strategic approach) USA.1993.p50

61) Pitts.R.A & lei.D(strategic management) building and sustaining competitive advantage.westpublishing.USA.1996.p-18-19

---

62) اسماء طه الشكرجي.اثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة) دراسة تطبيقية.كلية الادارة والاقتصاد.جامعة بغداد،2001،ص35.

63) اسماء طه الشكرجي،(مصدر سبق ذكره)2001،ص31.

64) اسماء طه الشكرجي (مصدر سبق ذكره) 1982-2000،ص4.

65) زكي محمود هاشم (مصدر سبق ذكره) 1989،ص75.

66) توماس،هيلين، دافيد هنجر (الادارة الستراتيجية)ترجمة الدكتور محمود عبد الحميد مرسي،معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض،1990،ص61.

67) نبيل مرسي خليل، التخطيط الستراتيجي، المعرفة الجامعية للنشر والطباعة، الاسكندر، مصر،1994،ص45-53.

68) حامد رمضان بدر، الادارة الستراتيجية، جامعة القاهرة، مطبعة كلية التجارة، مصر، 1994، ص19.

69) جواد شوقي ناجي،ستراتيجيات الاعمال بناؤها وادراتها، بغداد، مطبعة دار الكتب،1995،ص25،26.

70) سعد غالب ياسين، الادارة الستراتيجية، دار البازوزي،للنشر، عمان، الاردن، 1989،ص115.

71) نظمي شحادة، محمد الجيوسي، رياض (مصدر سبق ذكره) 2000، ص61.

72) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي (ادارة الموارد البشرية)،ط1، الاردن،دار وائل للطباعة،1999،ص196.

73) اسماعيل محمد السيد، الادارة الستراتيجية، المفاهيم وحالات تطبيقية، الاسكندرية، مصر المكتب العربي الحديث للطباعة،1999،ص82.

74) Harish C.V (opcit) 2000,p100

75) محمد خليل الشماع(مصدر سبق ذكره) 2000،ص53-51

76) محمــد جاســم الصــميدعي (ســتراتيجيات التســويق،مدخل كمــي وتحليــل الادارة الستراتيجية) عمان، الجامعة الاردنية،2001،ص63.

77) Hellriegel.D& Jackson S.E (Management) USA ,ohio ,south western ,2000.p211.

78) سهيلة محمد عباس (مصدر سبق ذكره)1999،ص37-38.

79) سهيلة محمد عباس (مصدر سبق ذكره)1999،ص39.

80) سهيلة محمد عباس (مصدر سبق ذكره)1999،ص41.

81) John Ivancerich (op.cit)1995,p12.

82) Tichy.(Management strategic change)27ed Canda 1988,p212.

83) Tichy.(Ibid)1988,p212.

84) Butler.D.R(Haman resources Management ,prentice ,Hall Europe ,New york ,1988,214.

85) John Ivancerich (Haman resources) (op.cit) 1995,p210.

86) Barry ,G,Boxall. (Haman resources Management) a comparative advantage – Australia print ,1994 ,p56.

87) John Ivancerich (op.cit)1995,p33.

88) Derek Torrington Lauia.H.(Human resources Management)prentice Hall Europe -London ,1998-p46.

89) Thompson.J.D(strategic Management) concepts practices & Case ,new york ,1985 ,p33.

90) David & Gortese Amy (master of innovation Business) USA ,2000,p128.

91) جلال الدين سعد الملوك عقراوي في (دور التمكين في تعزيز الابـداع المنظمـي )دراسـة لاراء القيادات العلمية في جامعة الموصل،2000،ص110.

92) Amabile Teresa-M (How tkill creativity) Harvard Business , New york ,1998 ,p11.

93) Amabile (opcit)1998.p12.

94) Schermen.Born.y.R(Management) New york ,6th ,1997,p45.

95) Daft.R.L (opcit) 2001 ,p33.

96) John Ivancevich (opcit) 1998,p42.

97) جلال سعد الملوك عقراوي (مصدر سبق ذكره) 2000،ص91.

98) Ersted M.(Empowerment & organization change) 1999,p33.

99) Daft.R.L(opcit) 2001 ,p39.

100) Schermen.Born (J.D)(opcit)1999,p20.

101) Simon.S. Management print in USA ,ohio University ,1992,p56.

102) جلال سعد الملوك عقراوي،(مصدر سبق ذكره) 2000.

103) Robbin C.(organization on theory) New jersey Hall.1999.p42.

104) دافيـــد ولسون،ســتراتيجية التغيـــير منـــاظرات في ادارة التغيـــير،دار طلعـــت اليعقوبي،عمان،1997، ترجمة مكتب عمارة.

105) دافيدس ولسون، (مصدر سبق ذكره)،1997،ص211.

106) عبـد السـلام ابـو قحـف، اساسـيات الادارة السـتراتيجية، كليـة التجـارة، جـامعتي الاسكندرية وبيروت،1992،ص34.

107) Helrigel.D(Management)ohio ,south westrn.USA.p12.111,2001.

108) Robbins (opcit)1999.p24.

109) Jacokson.L.E(organizations)need Leaders USA,1998,p219.

110) كريم نايف علي العايدي في (اثر التغيير البيئي التنظيمي في ستراتيجيات التدريب والتطوير)دراسة استطلاعية في هية التعليم التقني،2002.

111) كريم نايف علي العايدي، مصدر سبق ذكره، 2001.

112) فلاح تايه النعيمي، نعمة عباس خضير، الحجم والاستراتيجية والتركيب التنظيمـي، مدخل موقفي دراسة ميدانية في جامعة بغداد، مجلة الادارة العامة، العـدد 66، الرياض، 1990.

113) Shenkman.M . (Employ Attention strategy change) S.USA. ohio,1990,p104.

114) Robbins (opcit)1998,p213.

115) Gomez.R.Luis (Managing Human rwsourcesl Arizana State University ,1998-p28-29.

# الفـصل الثاني

## التدريب والتطوير

تمهيد :

تسعى إدارات المنظمات بصورة مستمرة إلى تفكير باستثمارها ما تعيه الموارد البشرية بشكل لها تحديدات جدية يتطلب تحقيق عملية تدريب وتطوير بصورة متوافقة مع التغييرات والتنوع للتطبيقات الستراتيجية التي تشمل القيادات الإدارية بمستوياتها العليا والوسطى والوظيفية كافة.

وقد كانت مراحل التدريب والتطوير الإداري محل استقطاب الباحثين والكتاب في علوم المنظمة والإدارة والموارد البشرية وإستراتيجيتها من خلال سعيهم لفهم التدريب والتطوير وتحديد المنشأة والتطور ومراحله التاريخية التي مر بها عبر العصور ومداخله من خلال المدارس الإدارية والمعرفة وعملية تطور مراحل الإنسان وأهدافها المستقبلية .

وقد حظيت عملية التدريب والتطوير بإبعادها وخصائصها باهتمام كبير من الكتاب والباحثين فضلاً عن معرفة التجارب الأجنبية والعربية التي مارستها هذه العوامل ببرامجها وأساليبها المتطورة والعلاقات وتحليلها بصورة عامة أو خاصة وسنخصص مباحث هذا الفصل بالاستعراض الذي ورد والجوانب الملمة لعملية التدريب والتطوير الإداري ومراجعة البحوث والدراسات المتعلقة به.

## الفصل الثاني

## المبحث الاول

### المفهوم / والمداخل

شكل التدريب عبر التأريخ دورا اساسيا في تطـوير المـوارد البشريـة وفي مختلـف المجالات وقد مر التدريب والتطوير بمراحل مختلفة اسهمت في اغنـاء موضـوع التدريب والتطوير وجعلت منه متغيرا موشرا في مراحل تطوير الموارد البشريـة . ومن هذا سوف يتناول هذا المبحث مفهوم التدريب ومفهوم التطـوير وتحديـد مدى العلاقة بين الاثنين .

اولا : المفهوم

يعد التدريب واحدا من اهم الانشطة في أي منظمة وتجسيد اهميته بالنسبة لادارة الموارد البشرية في أي منشاة او منظمة مما حدا للباحثين والكتـاب بطـرح ادائهم ومفاهيمهم وهذا ما نجده في التعاريف الاتية :

اذ ركزت على التدريب بانه (عملية )

عدّ (السعدي ،1997) على انه (عملية مستمرة تهدف الى تنمية القدرات وصقل المهارات وزيادة الكفاءات الانسانية من اجل رفع مستوى الاداء ) .[1]

ويـرى (شـحاده ،2000 ) ان التـدريب (عمليـة تعليميـة للمعـارف وطـرق سلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابليات الافراد لاداء اعمالهم ) . [2]

اما (معهد الادارة العامة ) فعرف التدريب على انه (عملية لتلقين المتدرب قدرة من المعرفة والمادة التي سيحتاج اليها في اداء مهنتـه الحاليـة بكفـاءة اكثر واداء تناط به مستقبلا ) . [3]

ووصفه (Ivancevich ,1995 ) بانه (عملية نظامية لتغيير السلوك لدى الافراد باتجـاه تحقيق اهداف المنظمـة والتـدريب يتعلـق بمهـارات العمـل الحاليـة هـو توجيـه

يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجون اليها من اجل نجاحهم في العمل ). [4]

واكد (سعيد ،1994 ) ان التدريب (عملية تعليمية فعلية ومستمرة للافراد في المنظمة وعلى مراكز الزمن وفي الكساب وتطوير المعارف والمهارات الى الاتجاهات بهدف الوصول الى الاداء المطلوب ) . [5]

ويرى ( Ddyoder,1980 ) ان التدريب (عملية نقل للمهارات المعينة التي يغلب عليها ان تكون مهارات يدوية حركية الى متدربين وتوجيههم لاتقان تلك المهارات الى مستوى اداء مقبول ) . [6]

واشار (الحسن ،1984 ) ان التدريب (نشاط يهدف الى اكتساب ؤالافراد مهارات او قدرات او معارف او سلوكيات قائمة يجعلها تواكب وتلائم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل ) . [7]

في حين برز اخرون التدريب هو (أسلوب او جهد )

اذ اشار (برعي ،1970 ) الى انه (جهد منظم ومخطط لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها الابداعية وتغيير سلوكها واتجاهاتها ) [8] .

وعرف (هاشم ،1989 ) ان التدريب بقوله (الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في ادارة العمل وتنمية وتطوير المهارات والخبرات بما يزيد كفاءته وادائه في العمل ) . [9]

ونظر (John Mertin,1985 ) الى التدريب على انه (اسلوب او اجراء نظامي فيه تدريب الموظفين واكتسابها مهارات ومعرفة امكانيات اوحالات تكون اكثر نظامية)[10]

ويرى (حسن ،2000 ) ان التدريب هو التزويد بالمعلومات ) . [11]

وابد (الجيوسي ،2000 ) ذلك بان التـدريب هـو (تزويـد ) الفـرد بمجموعـة مـن المعلومات الخبرات والمهارات بجعله صالحا لمزاولة عمل ما ) . [12]

ويرى اخرون بان التدريب هو (التحفيز ) .

اذ عـبر (Coalpin,1996 ) ان التـدريب يعنـي (التحفيـز للعـاملين مـن خـلال الاتصالات والتقويم الذاتي لتطوير سلوك العاملين في مجالات كثيرة ) . [13]

اما التطوير فعرف على انه (عملية )

اذ ركز (فهمي ،1965 ) على وصـف التطـوير بانـه (عمليـة ديناميكيـة شـاملة ) حيث يرى التطوير (بالشمولية والديناميكية لانها تشمل جميع العوامل المـؤثرة في جوانب الحياة والعناصر التي لها صله بالموضوع المـراد تطـويره وهـي ايضـا عمليه ديناميكية وعناصر جمعها تدخل في تفاعل مسـتمر وكـل عـنصر يـؤثر في العناصر ويتاثر بها ومن هنا نجـد التجربـة والتـاثير لايتناقضـان وهـذا التواصـل المستمر يؤدي الى تغيير اذ وجه التوجه السليم ) . [14]

ويوصف اخرون التطوير بانه (التحديدات او المستحدثات )

اذ عــرف ( Good,1974 ) ان التطــوير بقولــه (هــو ادخــال التحديــدات او المستحدثات في مجال ما ) . [15]

اما ( الوكيـل ،1977 ) وصـفه بانـه (العمليـة الهادفـة الى الوصـول الشي المطـور والنظام المطور الى احسن صورة حتى يؤدي الفرض المطلوب منه بكفـاءة عاليـة وتحقيق كل هذا على اتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكـاليف وهذا يستدعي تغيير في شكل ومضمون الشيء المراد وتطويره ) . [16]

ويــرى (حمــدان ،1985 ) ان التطــوير هــو العمليــة المترجمــة لمواصــفات التخطيطية المقترحـة للاهـداف والمعرفـة للانشـطة المصاحبة الى واقـع ملمـوس متمثل بوثيقة تربوية مكتوبة ) . [17]

واشار (Snell ,1994 ) الى ان التطوير (هـو التقـويم والـتعلم لمهـارات والقـدرات والمعرفة السلوكية ) .[18]

وراى كـل مـن (Scribant & flagg,1994 ) ان التطـوير ( هـو في تحقيـق الميـزة التنافسية للمنظمة ومواردها البشرية ) .[19]

وطرح الباحثون والكتاب بعض مفاهيم التدريب والتطوير معا وعلى رغـم مـن اختلافهم وهذا ما عرفه كل من .

اذ اكـد كـل مـن (Mirris &Macy,1975) ان عمليـة التـدريب والتطـوير تعنـي (سـلوكيات وادارة التكنولوجيـا التـي تهـدف الى تحسـين الفاعليـة التشـغيلية للمنظمة وتحسين نوعية هيكلية العمل المعبر عنها بالموارد البشرية ) .[20]

وعـبر (Schuler,1995 ) ان التـدريب والتطـوير هـو (اليـة لمحاولـة تحسـين الاداء الحالي والمستقبلي من خلال تطوير قابليات الموارد والبشرية ) .[21]

ووصف اخرون بات التدريب او التطوير هو (المهارات ) .

وهذا مـا طرحـه (Gomez,1998 ) ان عمليـة التـدريب والتطـوير (هـي بالتزويـد بالمهارات الخاصة التي تساهم في تصحيح العيوب في الاداء ولموارد البشريـة).[22]

ونظر (Morris,1996 ) الى ان التـدريب والتطـوير (هـو في المهـارات واللاتصـالات الشخصـية والمعرفيـة والتقنيـة لتمكـين العـاملين في مجـال المسـار الـوظيفي او التقويم الذاتي ) .[23]

واتجه اخرون على ان التدريب والتطوير هو (ادارة معلومات )

اذ اكـد (Bride ,1998 ) بانهـا المهـارة في ادارة المعلومـات والتخطـيط للمعـارف والتقييم وصياغة الاهداف لتحقيق برامج تدريب وتطوير في المنظمة ) .[24]

ويرى اخرون على انها (تخطيط ستراتيجي )

اذ نظر (Hichman ,1998 ) هو التخطيط السـتراتيجي لمواجهة متطلبـات المنظمـة في المستقبل وتحدياتها ) .[25]

فيما ايد (Greighton,1998 ) على انـه (لحظـة السـتراتيجية لتحـديات لمنظمـة في البيئة الخارجية والداخلية وعلى الامد البعيد ). [26]

وركز اخرون على ان التدريب والتطوير هو (تحسين ذاتي )

اذ عـرف مـن (Ospira&watred,1998 ) عـلى انـه ( تحسـين في الاداء مـن خـلال التدريب والتطوير وعن طريق برنامج التكامل الافقـي والعمـودي والتـي تعـزز روح الفريـق مـن خـلال عمليـات الاتصـال وتوليـد الافكـار والمشـاركة للعـاملين كافة).[27]

لقد اوجد ذلك عددا من النظريات والمدخل الفكرية التي درست الظاهرة وفقـا لتوجيهات روادهـا وباحثيهـا والتـي خصصـت الفقـرة الاتيـة لعـرض اهـم تلـك المداخل.

ثانيا : المداخل

ظهرت أهمية المداخل لأجل البحث والدراسة في عمليات التدريب والتطـوير في المنظمـة . فقـد عرضـت مفـاهيم واراء وتوجهـات عديـدة بشـانها اذا اعتمـد التدريب والتطوير على مداخل رئيسية وعلى النحو الاتي :

1-المدخل التشخيصي

2- المدخل التحليلي

3-المدخل الاستراتيجي [28]

ولغرض الدراسة وبما ينسجم مع متطلبات البحث ركزنا على المـدخل التحلـيلي ،اذ يتبع المدخل التحليلي تحديد وتحليل مستويات ومداخل اساسية وهي في :

أ.تحليل التنظيم

ب. تحليل العمل

جـ.تحليل الفرد (المورد البشري )

اذ يقـوم التحليـل التنظيمـي في دائـرة التـدريب في المنظمـة بعمليـة تشـخيص للوضـع التنظيمـي الفعـلي وذلـك بدراسـة وتحليـل عـدت عنـاصر منهـا

اهداف المنظمة ،بنائها التنظيمي ،سياساتها ، هيكلها الوظيفي ،عمليات الموارد البشري لها ، درجات الكفاءة لاستغلال الموارد المتاحة .[29]

واكد (سعيد ،1994 ) على ان هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الاطار الاستراتيجي العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التدريب وهو يعتمد على مجموعة المعلومات والبيانات والتي يتم الحصول عليها عن طريق المسح التنظيمي .[30]

وركز (الدوري ،1979 ) على ان هذا النوع من التحليل للوقوف على طبيعة التركيب الحالي للموارد البشرية في المنظمة وتوزيعها والتعرف على الحاجة الانية لبعض انواع هذه الموارد والحاجات المستقبلية لبعضها الاخر في ضوء الاستخدام الحالي للموارد البشرية والتطورات التي تطرأ عليها مستقبلا .[31]

اما مستوى تحليل العمل الوظيفي ،فهو يهدف الى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لاتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل المورد البشري لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي في الوصف الوظيفي المعمول به ،ومواصفات مشاغل الوظيفة ،اهداف الوظيفة ومجالات النتائج ومعدلات الاداء للتغيرات والتعديلات التي تطرأ على هذه العناصر .[32]

وعدّ (الصالح ،1994 ) ان تحليل العمل الوظيفي هو عملية تحقيق وفحص ودراسة دقيقة ومنظمة للعمل الذي يمارسه المورد البشري ويهدف هذا التحليل الى معرفة طبيعة العمل الوظيفي وخصائصه وعلاقته بالاعمال الاخرى وبيان الطريقة السليمة لادائه . والاستفادة من المعلومات المستمدة في تحليل العمل من خلال برامج التدريب والتطوير والتخطيط للموارد البشرية والاختبار والتعيين ،والنقل والترقية ،وادارة الاجور ، والرواتب ، وتصنيف وتقييم الوظائف وتقييم الاداء.[33]

اما مستوى الفرد او المورد البشري

اذ ركـز (الصـالح ،1994 ) ان مسـتوى تحليـل الفـرد هـو بتحديـد المعـارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين ادائـه في العمـل الـوظيفي واداء وظـائف اخرى مستقبلا وهذا ينصب على الفرد وليس على العمل وعلى قـدرات ودوافـع واتجاهات الافراد السلوكية والشخصية . [34]

وايد (عبد الوهاب ،1981 ) ان مستوى تحليل الفرد او المورد البشري هو قيـاس ادائـه في الوظيفـة الحاليـة وقدرتـه في المسـتقبل وتحديـد المهـارات والمعـارف والاتجاهـات والافكـار التـي تلزمـه لاداء وظيفـة الحاليـة واداء وظـائف اخـرى مستقبلية وهو يتضمن مواصفات تحليل الفرد للوظيفـة التـي تشـمل الحقـائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل العمل وخبراته وقدراته الخاصة وتـدريب وغـير ذلـك . ويتمثـل هـذا النـوع مـن التحليـل في المبـادرة والابـداع والاجتهـاد والتقـدير والمقـدرة عـلى التحليـل والنباهـة الذهنيـة والنضـوج والاندفاع.[35]

ويحدد مدخل مستوى تحليل الفرد الى التعرف على نـوع المهـارات والمعلومـات والاتجاهات السلوكية والشخصية التـي تلـزم شـاغل الوظيفـة لـكي يطـور ادائـه ويرفع من إنتاجيته . [36]

## المبحث الثاني

## عمليات التدريب والتطوير

عدت العمليات عنصراً مميزاً عـن بقيـة وظـائف وأنشـطة المنظمـة وعـلى هـذا الأساس فقد اجتهد الباحثون في تحديدها وتسليط الضوء عليهـا لأهميتهـا ومـن هؤلاء الكتاب:-

وجد ( برعـي ، 1970) بأنهـا تتجسـد بــ ( التنظـيم ، تعظـيم الأهـداف ـ تغيـير الاتجاهات والسلوكيات ، تطبيق الوسائل والأدوات ، تـوفير المـوارد والحاجـات ، تطوير الفعاليات القدرات ، تطوير العلاقات )[37]

وحددها (Rondbal 1981) على إنها ( توجيه ، اسـتطلاع ـ تكييـف مـع البيئـة ، تهيئة الوسائل والحاجات ، تنظيم موارد ، تحقيق أهداف ، تطوير أهداف ، رفع كفاءة ، تركيز على التغيرات العامة )[38]

ونجد (Raymond 1991) قد حدد خمس عمليات هـي ( كفـاءة الفـرد ، تـوفير الوسائل والأساليب ، تحفيز الفرد ) [39]

وذهب ( السالم ، 1991) إلى القول بثلاث عمليات هـي ( التزويـد بالمعلومـات ، تمكين القدرات ، تحقيق الأهداف ) [40]

في حين عد (Neo, 1994) سـبع عمليـات هــي ( التخطـيط التنظيمـي ، كتسـاب مهارة ، تغير سلوك ، تطوير معارف ، تحسين قـدرات ، تحقيـق أهـداف ، تـوفير الحاجات ) [41]

وركز (Tichy 1996) في أنها (المعارف المهـارات ، التنـوع في الحاجـات والوسـائل والأساليب ، النمو ، الاستقرار ، تطوير قيادات ، تطوير سلوك ،تغيير ثقافات) [42]

ووجد (Gomez, 1998) إلى القول بخمس عمليات هي ( التأثير على الوظـائف ، معالجــة العيــوب ، التركيــز عــلى الحاجــات تهيئــة الوســائل والأســاليب،تربط العلاقات)[43]

وطـرح كـل مـن ( Barid & Meshou zam 98) بعمليـات هـي في (تطـوير المعلومات ، التخطيط ، تطوير المهارات ، التقييم ، صياغة الأهـداف وتحقيقهـا ، تطوير سلوكيات ، إدارة التنوع ، خلق الميزة التنافسية ، توفير الحاجات) [44]

وأكد (سهيلة ، 1999) عـلى عشر عمليـات هـي ( الاسـتيعاب ، الدافعيـة في الأداء ، توفير الفرص ، تـوفير الحاجـات ، تحقيـق الأهـداف ، فاعليـة العلاقـات ان تطـوير الإمكانات ، قبول التكيف والتغيير ، تثمين العلاقات ، تطوير التوجيه) [45]

وعبر عنها (الجيوسي ، 2000) أنهـا (زيـادة الإنتاجيـة ، الأداء التنظيمـي ، تطـوير الأساليب والوسائل، فاعلية الاتصالات ، تطوير الإمكانيات ، تحقيق الأهداف)[46]

ويمكن توضيح عدد من هذه العمليـات التـي اخترناهـا بمـا ينسـجم ويسـتجيب لتوجيهات البحث نظرياً وتطبيقياً كما في الفقرة القادمة .

أهداف التدريب

نعني أهداف التدريب محاولة تفسير الاتجاهات والوصول إلى الغايات والنتائج المرغوبة والتي يمكن قياسها بمعايير كميـة أو نوعيـة او كلفويـة أو زمنيـة والتـي تعالج السلوك الفردي الناشئ عن نقص للمعلومات ومعارف الموارد البشرية .

أكد (برعي ، 1970) أن هدف التدريب هو في تنمية الموارد البشرية في مجـالات تنمية متكاملة أو شاملة ، وتغيير الاتجاهات والسلوكيات لزيادة فاعليـة المـوارد المدربـة ، وهـو أيضـا تنظـيم للدراسـات والبحـوث المرتبطـة بتعلـيمات التطـور العلمي والإفادة منها واستخدامها لصالح المجتمع وأفراده . [47]

وعرف ( العسافي ، 2002) إن هدف التدريب هو في اكتسـاب الأفـراد للمهـارات والقدرات والمعارف وسلوكيات والتوجيهات الجديدة أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلائم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل[48]

إذ عبر آخرون على أن أهداف التدريب هي (تطوير وتغيير ) وأوضح (Henry 1982) أن (هدف التدريب في تطوير السلوكيات واتجاهات الموارد المتدربة قيماً واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة واكتساب للمعارف والمعلومات الجديدة للمساعدة على أداء العمل بكفاءة) . [49]

وأيد (الكواري ، 1990) أنها (تغيير للاتجاهات والسلوكيات والمهارة الذهنية والفنية التي تحتاج إلى إمكانات مناسبة والتي من خلالها يتم زيادة الفاعلية والإنتاج أكثر) . [50]

وأكد (سعيد ، 1982) إن أهداف التدريب (تنصب بتغيير واكتساب وتطوير المهارات الذهنية والمعارف واتجاهات السلوك وتعميق وإغناء الخبرات). [51]

وطرح (Geargy , 1980) ان أهداف التدريب هي (التنظيم والاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وفي دعم القدرات والمهارات المتاحة وتمكين الموارد البشرية من الاستمرار بنشاطهم في المنظمة بالأساليب المعتادة والمحافظة على بقائها ونجاحها ). [52]

ويرى (Dale Yader 67) ان التدريب يهدف إلى (نقل المهارة الذهنية التي تغلب عليها ان تكون يدوية ومركبة في التوجيه لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول) . [53]

وأشار (Geary Odiom 1980) إلى ان أهداف التدريب هي (في الحاجات التدريبية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتعبر عنها بمعايير سلوكية واقتصادية وهذا يتمثل في مدخل النظم الذي يؤكد ضرورة ربط حاجات التدريبية بالهدف العلم والموقف العام) . [54]

حاجات التدريب والتطوير

عدت الحاجات كحجم الفجوة ما بين أداء الفعلي للفرد من حيث الكم أو النوع وما بين أداء المطلوب وفقاً للأهداف المعتمدة، وحددت حاجات التدريب والتطوير في تحسين فاعلية العاملين بصفة عامة دون النظرة المستقبلية وهذا ما عرفه بعض الكتاب والمفكرين فنجدها .

عند (Donald Kirkpatrik 1994) إذ عرف الاحتياجات (خطوط مستقيمة لتحديد الإجراءات دون الحاجة العملية تحليل شامل للمنظمة من ناحية المهارات والكفاءة ).[55]

وركز (Olivas 1983) على إنها ( الظروف الفعلية التي تختلف عن الظروف المرغوب بها بالنسبة لدور الأفراد بالأداء والتغيير والإبداع في المهارات والمعارف واتجاهات العاملين وصولاً لأداء مطلوب ).[56]

وبيّن ( نضال ، 1994) إنها ( التغيير لإكساب وتطوير وتعديل المهارات والاتجاهات في الموارد فضلاً عن حل المشاكل الإنسانية والفنية لغرض الوصول إلى مستويات أداء مطلوب ).[57]

وأشار (Leonard 1974) إلى إنها ( الاحتياجات المنتظمة والاعتيادية في تدريب وتطوير الموارد البشرية الجدد فضلاً عن أنها تواجهه مشاكل وحلها ولاسيما الإنسانية والفنية التي تتعلق بقدرات الموارد البشرية ومعلوماتهم واتجاهاتهم)[58]

وركز آخرون على إنها (تطوير وتغيير وإبداع )

إذ جاء (Morrion 1985) على ان احتياجات التدريب والتطوير (تكمن في التطوير والابداع الذي يتعلق بنمو فاعلية الفرد وإدراكاته وقابليته الكامنة على مواكبة التطور ومتطلبات الإبداع والتغيرات البيئة) .[59]

وأيد (العساف ، 1983) على أنها (مجموعة من التطورات والتغيـيرات المطلـوب إحداثها في معلومات ومهـارات والاتجاهـات لـدى الأفـراد بقصـد التغلـب عـلى المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج ) [60]

وعبر (جعفر ، 1983) عن إنها ( التطوير والتنظيم والتغيير المطلـوب إحداثـه في المــوارد البشريــة والمتعلقــة بمعلومــات وخــبرات وقــدرات وأداء وســلوكيات واتجاهات الفرد التي تجعله لائقاً لشغل وظيفة على كفاءة وأداء عال) . [61]

ونظر (عبد الوهاب .1983) على ان احتياجات التدريب والتطوير هـي (تطـوير اتجاهات وسـلوكيات وإبـداعات ومهـارات الفنيـة والسـلوكية والتـي يـراد منهـا تغيرها أو تعديلها وتسميتها بسبب تغيرات تنظيمية وفنية وإنسانية )[62]

تقنيات وأساليب التدريب والتطوير

تعد التقنيات والأسـاليب إجـراءات نظاميـة يـتم عـن طريقهـا تـدريب وتطـوير الموارد لمعرفـة واكتسـاب المهـارات والإمكانيـات وحـالات ومواقـف تكـون أكـثر تنظيمية طرح بعض الكتاب مفاهيم عنها فنجدها عند آخرين (وسائل ايضاح) إذ أشار ( النجار 1998) إلى أن الأساليب والتقنيات تنصب في المحاضرات ، تأدية الأدوار ، الحالات الإدارية الزيارات الميدانية ، اسـتخدام الحاسـبات الالكترونيـة ، الأفلام السينمائية ، الفيـديو المـوارد المشـاريع الميدانيـة ، المباريـات ، المحادثـات الندوات ، جلسات الوصف الذهني وتكثيف المعرفة.[63]

وأيد (حسن، 1984) ان التقنيات والأساليب التدريب والتطـوير لهـا عـدة أنـواع منها (المشاهدة ، المحاضرات ، المناقشات ، طريقة بحث الحالات ، تمثيـل الأدوار ، وسائل الايضاح ، الكتيبات ، والنشرات ، وطريقة المجاميع ) [64]

وركز آخرون على إنها تقنيات وادوات (بصرية،سمعية بصرية،سمعية ، أخرى ).

إذ عبر (السعدي ، 1982) هنالك تقنيات معينة تساعد على إيضاح في المادة التدريبية وبـأنواع مختلفـة منهـا (البصريـة ) التـي تشـمل جميـع (المـواد المطبوعـة الصـور

الفوتوغرافية ، الرسوم والبيانات ، المخططات ، النماذج ، المجسمات ، العينـات ، السبورة بأنواعها ، الأفلام السمعية غير الناطقة اما (الوسائل السـمعية ) شـملت ( التسـجيلات ، الراديـو ، الاسـطوانات ، الإذاعـة المسـموعة) . أمـا ( السـمعية والبصرية) فشـملت الأفـلام المتحركـة الناطقـة ، الشرائـح الشـيفانية مـع شريـط مسـجل ، تلفزيـون، البرامجيـات ، الحاسـوب ، فيـديو (الوسـائل الأخـرى ) كـالمختبرات بأنواعهـا المعـارض، الزيـارات الميدانيـة ، السـفرات التعليميـة ، المتاحف.[65]

ونظر (Michael 1998) إلى ان التقنيات وأدوات التدريب الإيضاحية السـمعية والبصرية قد شملت (أسـلوب العـرض العلمـي ، بـرامج خاصـة قصـيرة الأجـل ، المحاضرات ، دراسة الحالات ، المؤتمرات). وأكد تنوع التقنيـات والأسـاليب التـي تؤدي إلى زيادة فاعلية التدريب [66].

وبيّن (Michael,1984) بأنها (الأفلام التي يتم عرضها ، كتب العمل ، المحـاضرات ، السبورة،المخططات التي تساعد على الإلقاء ،والرسوم البيانية).[67]

وطرحت (نضال ، 1994) عدة أنواع من التقنيات والأدوات للتـدريب والتطـوير تساعد على تهيئة العملية من خلال العينات السمعية ، التطبيقات التكنولوجيـة والبصريـة، والأدوات والمعـدات . واعتمـدت عـلى وسـائل في نقـل الأفكـار والمعلومـات منهـا ( الصـور ، المخططـات ، السـلايدات ، العارضـة الرأسـية ، التسجيلات الصوتية ، الأفلام ، التلفزيون ، برامج الحاسوب ، الإذاعة ، شـيفينيات السبورة ، والوسائل الأخرى منها(المختبرات،السفرات،المعارض ، المتاحف). [68]

وأوضح (Henry 1982) بان هناك أساليباً تدريبيةً ووسائلاً كثـيرةً منهـا تسـتخدم في أثناء العمل مثل (دوريه العمل ، إسناد مهام خاصة ، دراسـة ذاتيـة ، قـراءات خاصة، طريقة المحاضرة ، المناقشة ، التعلـيم بـبرامج حاسـوب،طريقة المشروع ، التعليم المصغر خارج العمل ، السفرات تعليمية، المتاحف،الزيارات الميدانية .[69]

واتجه آخرون حول التقنيات والأدوات (السمعية والبصرية ) التي تركز على إثارة المدرب عن طريق استخدام (أفلام التلفزيون ، الشرائح المصورة ، شرائط الصور ، الخرائط الرسومات ) وهي وسائل إيضاحية تساعد على توصيل المعارف والمعلومات إلى المتدربين بطريقة سهلة وسريعة واقتصادية.

ووجود تقنيات وأساليب أخرى منها ( القراءات الخاصة ، برامج قصيرة الأجل ، المحاضرات ، أسلوب العمل والعرض ، الدراسة الذاتية ، دورية العمل، إسناد المهمات الخاصة تمثيل الدور ، أسلوب المختبرات ، دراسة الحالات ، الندوات الحلقات الدراسية ، المؤتمرات ، المباريات الإدارية . [70]

وعبر (حسن ،1984) الى تنوع هذه التقنيات والأساليب منها (المناقشات ، التمرينات ، الاختبارات ، المحاضرات ، المؤتمرات ، الزيارات الميدانية ، الاجتماعات المنتظمة الدورية ، روح الفريق )

أما الأساليب في داخل العمل نفسه فهي ( المشاهدة ، والمحاضرات ، طريقة بحث الحالات ، المناقشات ، تمثيل الأدوار ، الكتيبات ، النشرات). [71]

ونظر (Henry 1982) إلى ان الأساليب هي التدريب في أثناء العمل أسلوب إسناد المهمات، أسلوب العرض، برامج قصيرة، اللجان، المحاضرات، دراسة الحالات، المؤتمرات. [72]

## المبحث الثالث

## التجارب والعلاقات

يتناول هذا البحث عرضاً مركزاً لتجارب أجنبية وعربية حول التدريب والتطوير في الدول الأجنبية والعربية . والتطرق إلى العلاقات العامة والخاصة بين إستراتيجية الموارد البشرية والتدريب والتطوير

أولاً : التجارب الأجنبية :

أ. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية : أصبحت عملية التدريب والتطوير في الولايات المتحدة مؤثرة على المستويات كافة في الشركات والمنظمات بطريقتين :

الأولى : في الضغط على الفرص في التوظيف العادل وحقوق الإنسان والتأكيد على المنظمات والشركات التي تستخدم الأقليات من النساء في الوظائف ذات الدخل الاوطأ والمواقع ذات المهارات الأدنى فان الضغوط ستمارس عليها من اجل زيادة مهارات هؤلاء العاملين من خلال التدريب.

الثانية : توفير البرامج المتعددة للعاملين وهذه عادة ما تكون لأغراض سياسة عامة مثل تخفيض نسبة البطالة وزيادة دخول مجموعات الأقليات ومن خلال قانون التدريب والاستخدام الشامل . وقدم الكونغرس الأمريكي نماذجاً لبرامج تدريب وتطوير الشركات في تقييم كلف ومنافع وفوائد التدريب والتطوير وتتضمن أربع خطوات:-

1. تحديد لتعريف محدد للتدريب في الشركات.
2. تحديد لتعريف كل أصناف تكاليف التدريب.
3. تحديد لتعريف حساب تكاليف التدريب.

وفي نهاية البرامج يتم تحديد التكاليف الاقتصادية للتدريب وبعدها تقييم البرامج لتحديدها فيما إذا كانت مساهمة ومحددة لهذه البرامج ومن خلال هذا سوف نتناول بعض تجارب الشركات الأمريكية في تدريب وتطوير الموارد البشرية والبرامج التي اعتمدتها ( Ivancevich 1998)[73] .

ب. تجربة شركة جورجيا (**Georgia Trust Bank** ) الأمريكية

اتبعت هذه الشركة البرنامج التدريبي لعمالها البالغ عددهم (900) شخص موزعين بين (42) مكتباً في ولاية جورجيا متبع نظام حاسوب ( الكوبل ، والفورتران ) وسيتم تشغيلها خلال (8) اشهر وتهيئة (20) مبرمجاً بكفاءة عالية ركز البرنامج على عدة مواضيع منها:-

1. مختصر لتاريخ المؤسسة أو الشركة .
2. مسؤولية العمل.
3. تقييم الأداء.
4. الترقية والترفيع.

كان الغرض من التدريب هو في تحديث المهارات مع التطورات أو التغيرات الحاصلة في التكنولوجية والتقليل من مدة التدريب وتعليم الموظفين الجدد ليصبحوا أكثر كفاءة وتأهيل والمساعدة في حل المشاكل التشغيلية والتحضير أو التهيئة الموظفين للترقية أو الترفيع وتوجيه الموظفين الجدد إلى عملية التنظيم . واستخدم أسلوب برنامج اعتمد على التقنيات التقليدية منها الأفلام ، الكتب ، المحاضرات، السبورات، المخططات وتم توفير الاحتياجات عن طريق المشرفين على التدريب لرفع المستوى كفاءة المتدربين وإمكانيات إعطاء المعارف واكتسابها وتم تقييم البرنامج بعد انتهائه معرفة توقعات المدرب.

في أحد مصانع (ولاية جورجيا) قامت شركة (لصناعة الكاربت) ببرنامج تدريبي داخل المصنع اعتمد منهجه على تطوير المهارات والخبرات للعاملين

وكان أكثر من ثلث العاملين لا يملكون تعليماً عالياً وأدخلت الشركة تقنية أو وسيلة حديثة مثل (الكومبيوتر ) إلى المصنع لكنها لم تستبدل العاملين الحاليين بعاملين جدد وإنما قامت على تطوير مهارات عمالها القدماء من خلال البرامج التدريبية والتعليمية إذ وفرت كل الاحتياجات التي تساعد في رفع مستوى الخبرات لديهم. (Ibid) [74]

وأبدت تجربة شركة جنرال اليكترك (PPG) الأمريكية للصناعات الكهربائية والالكترونية برنامج تدريبي في (المنظمات المتعلمة ) من خلال ثلاث مراحل هي :-

الأولى : في التفكير / بالإفراد الذين يتم الحصول عليهم من اجل أفكار جديدة.

ثانياً : في السلوك / الأفراد الذين يبدأون بتغير سلوكهم .

ثالثاً : في تحسين أداء/ الأفراد الذين يبدأون بتحسين أدائهم .

اعتمدت الشركة على خلق بيئة تعلم يكون التدريب فيها له أسبقية عالية وأكدت الشركات المتعلمة التي لا وجود لها إلا من خلال تكريس الوقت ، الطاقة ، الموارد البشرية ، على أساس تدريب وتطوير مستمر للعاملين والإداريين وغير الإداريين اتخذت الشركة برنامج خطوات ضرورية لتشجيع التعليم في الشركة من خلال أنشطة التدريب في الخبرة وتحقيق أهداف ذات فاعلية وأداء وتحسين فهم وأخلاقيات وسلوكيات الفرد في العمل (Ibid). [75]

أما شركات (MBT) لمجموعة الشركات الاستثمارية التكنولوجية الأمريكية فقامت باستخدام برنامج تدريبي متعدد الوسائط لـ( 146) شركات (Fourcun) واعتمد البرنامج على تدريس متداخل ومتفاعل في استخدام أساليب (الأقراص الليزرية ) وشبكة المعلومات (W.W.W. الانترنت ) وان 16% من كل ساعات المتدربين تتم من خلال

الأوساط المتعـددة . وفي عـام (1998) تقريبـاً 35% مـن سـاعات التـدريب يتوقع ان يتم مـن خـلال الأوسـاط المتعـددة وتـأتي إلى (VR) وهـو برنـامج الخطوة وما بعده الأوساط المتعددة وهـو برنـامج تكنولـوجي يعتمـد عـلى الكومبيوتر وتمكين المستخدمين استخدامه في التعليم في بيئة ثلاثيـة الأبعـاد فالمتدرب يستطيع ان يستخدم مواقف المحاكاة والعمل بالوقت الفعلي من خلال رؤية أنموذج حقيقي على شاشـة الكومبيـوتر وتغـير شركـة (Motral) هـي احـدى هـذه الشركـات . فضـلاً عـن اسـتخدامها الانترنـت لمزيـد مـن المعلومات عن طريق الأفراد المشاركة وأظهرت نتائج البرنامج بـان العـاملين الذين تدربوا من خلال الكومبيوتر كانوا أفضل المهارات مـن الـذين تـدربوا بصورة تقليديـة واسـتخدمت معـدات عـرض وقضـوا وقتـاً اكـبر في تطبيـق مهاراتهم وقد يكونون أكثر استيعاباً وفهماً وتخطيطاً للشركة لغـرض توسـيع التدريب باستخدام الحاسوب لعدد اكـبر مـن الطلبـة ومقارنـة النتـائج مـع الوجبات الأخرى . (Ibid) [76]

التدريب والتطوير في (اليابان)

يعّد التدريب والتطـوير في المـنظمات الشركـات اليابانيـة اسـتثماراً طويـل الأمـد وبقاء الفرد في المنظمة وعلى هذا الأسـاس فاليابـانيون يؤمنـون بأهميـة سياسـة التدريب في المنظمة وهم لا ينظرون إلى التدريب على انه كلفة تتحملها المنشاة بل هو استثمار هدفه زيادة إنتاجية كما ان التدريب قبل التحفيز ضروري لانـه يعطي العاملين الوسائل والسبل لإنجاز أعمالهم الجديدة بحماسة ومعرفـة اكـبر وتم التركيز على التدريب داخل الوظيفة لغرض اكتساب الخبرات والمهارات التي يحتاج إليها المستخدم في المنظمة.

جاء (Ouchi) بنظرية (Z) التي اعتبرها أنمـوذج المنظمـة اليابانيـة التـي تعطـي كثيراً من الانتباه بسبب إنها تبدو وكأنها تصميم هـيكلي يـتم التركيـز فيهـا عـلى العنصر البشري.

اعتمدت الشركات اليابانية على وجود مستخدمين وعاملين ذو إنتاجية عالية وتدريب كفوء وولاء يتوجه إذ التغييرفي نظرية( Z theory) الأقل تعقيد والأكثر لا مركزية (Robbin 1986) [77]

عدّت وظيفة تدريب الموارد البشرية هي الأكثر أهمية وهذا ما تعتقده الشركات اليابانية (Quinn 1988) [78]

تعقد الشركات والمنظمات اليابانية في إعداد وتدريب العاملين إجراءات عمل ومسؤولية مشتركة بين الحكومة والمنظمات .فالبرنامج التعليمية التابعة لوزارة التعليم تزود المنظمات بخريجي المدارس الثانوية والجامعات وتقدم كل من وزارة العدل ووكالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة أنواع مختلفة من برامج التدريب التقني والإداري التي تشمل دورات أساسية وعالية المستوى لتدريب العاملين الجدد وكذلك العاطلين وتتحمل الحكومة نفقات القطاع الخاص في التعليم والتدريب فهناك التدريب المستمر داخل الشركات وتسمى (الدوچو) وهو أهم نشاط تمارسه الشركات في تحسين كفاءة الأداء .

وتعتمد الشركات اليابانية على نوعين من التدريب هما:-

أ. التدريب في أثناء العمل .

ب. والتدريب المؤسسي.

إذ يقدم التدريب في أثناء العمل بشكل فردي وجماعي وفي كل مكان وزمان داخل المنظمة أما التدريب المؤسسي فيقوم على منهج دراسي واسع لمدة معينة داخل المنظمة وكل مؤسسة أو منظمة لها برنامجان (الأول) متخصص وهو برنامج مفتوح لكل العاملين وحسب احتياجاتهم ويشمل التدريب على الحاسبات الالكترونية والتدريب على السلامة الصناعية وغيرها. والبرنامج (الثاني) متدرج يقدم إلى الموظفين والعاملين لأغراض الترفيه ويعّد اهتمام الإدارة اليابانية بمبدأ عدم التخصص المهني وهو من أهم الأهداف التي تركز عليها برامج التدريب في اليابان. لذا نلاحظ ان معظم الشركات اليابانية تقوم بتدريب عمالها الجدد عن طريق عمليات نقل كثيرة من قسم إلى أخر ومن منظمة إلى أخرى لان هذه

العملية تتيح الفرصة لكي تدرب المستخدمين الجدد على مختلف أوجه نشاطات الشركة أو المنظمة المعينة التي توفر هذه الطريقة أيضا للشركة أو المنظمة مع ملاحظة المهارات للعاملين الجدد وتقدير انسب للعاملين لتعيينهم في الأجل البعيد[79]

اعتمدت المنظمة اليابانية على التدريب والتطوير في تطوير الموارد البشرية وطرحت بعض تجارب شركاتها ومنها شركة (Sony) للصناعات الكهربائية والالكترونية إذ أكد مديرها (Akio Morta) ان تجربة شركته في التدريب والتطوير تكمن في برنامج تدريبي يهدف إلى أداء رسالة للشركة في تطوير وتدريب العاملين على أساس العلاقات الإنسانية والسلوكية الصحيحة وإيجاد جو عائلي في ضمن الشركة وشعور المستخدمين والمديرين بالشعورنفسه فالشركات التي تعتمد على روح الفريق والتعاون هي الأكثر نجاحاً وهذه النظرة عكست على الشعب الياباني المتجانس التكوين من الناحية الثقافية والتناغم على انه عائلة واحدة ومن هذا ركزت على جماعات العمل والتماسك فيما بينها. والاعتماد على أسلوب حلقات التوعية والنشاطات التي سوف تؤدي إلى إنجاز أهداف المجموعة [80]

ثانياً : التجارب العربية

تجربة الجمهورية اليمنية

أظهرت تجربة اليمن في العملية التدريبية والتطويرية على أساس التدريب المؤسسي والميداني والمركب .واعتمدت على مناهج دراسية متطورة.

اهتمت بإعداد وتوفير طرق وأساليب حديثة في التدريب منها (المشاهدة العلمية والتطبيقية والإشراف والتدريب لغايات التعليم وتقييم الخطوات من خلال الاداء ونقل المهارات المعرفية في المؤسسات التدريبية .

أصبح الفرد جزءاً من عملية التدريب على أساس التقييم في أدائه للبرنامج التدريبي وتلقي الخبرة والمعلومة والمهارة في الأداء . اعتمدت على عدم تغيير المناهج لكن الذي يتغير هو برنامج التدريب الذي صمم حسب احتياجات المنظمة. تطور التدريب في اليمن بعد تطور الفرد مع الثورة التكنولوجية والبحثية والتقنية ، إذ جهزت المراكز والمعاهد بأساليب متطورة من أدوات ومعدات وكمبيوترات وانترنت

وتـوفير ملاكـات مؤهلـة للتزويـد بالمهـارات والمعرفـة ورفـع المسـتوى المطلـوب لتحقيق التقدم والازدهار في المنظمة.( الجماعي ، 2000 ) (81)

تجربة جمهورية مصر العربية

بدأ التدريب في مصر منذ تأسيس المعهد القومي ومعهد الإدارة العامة لتـدريب وتطوير العاملين في القطاع الخاص والحكومي .

اهتمـت المعاهـد بالتـدريب نتيجـة التطـور الحاصـل في العـالم وظهـور شركـات ومؤسســات اقتصــادية وتكنولوجيــة بإعــداد وتأهيــل ملاكــات في مختلــف التخصصات لرفع مستوى الكفاءة العلمية والإدارية.

اهـتم بتـدريب وتطـوير الملاكـات المهنيـة والإداريـة والقياديـة لتحقيـق هـدف متكامل للموارد البشرية ورسم الخطط لتدريب العـاملين وتطويرهـا مـن خـلال رفع مستواها وتنمية كفاءتها العلميـة والعمليـة ومتابعـة البحـوث والدراسـات الحديثة في التدريب والاتصال بالهيئات العلمية والبحثيـة والدوليـة التـي تقـوم بنشاط للإفادة من التجارب والخبرات العالمية (العيد 1982) (82).

أكـدت تجربـة مصر في التـدريب والتطـوير ترابطهـا بصـورة متكاملـة وإتباعهـا أسلوب تدريب علمي متطور لممارسة أنشطة تـدريب في مراحلهـا كافـة وتـوفير مستلزمات واحتياجات فعلية ولاستيعاب التغـيرات التـي يحـدثها التـدريب ، إذ اعتمد التدريب على المركزية واللامركزية مما جعل سمات الأنشـطة في الاعـتماد على معظم المنظمات والمؤسسات والمعاهد التي تلبـي حاجـات المـوارد المؤهلـة والمدربة ذوي الكفاءة والمهارة وبأسـلوب علمـي وتكنولـوجي حـديث ومتابعـة برامج تدريبية متطورة وعالمية . (83)

تجربة المنظمات العربية :

ظهر دور التدريب في المنظمات العربية للعلوم الإدارية والمهنية من خـلال إعـداد وتأهيل ملاكات القوى البشرية في الأقطار العربية كافة تضمنت أهداف التـدريب

بدارسة شاملة وتقويمية لمتدربين ومعرفة مدى الاستفادة منهم بعد التدريب عن طريق طرح الأفكار والأساليب الحديثة والمتطورة في العملية التدريبية وإسهام (المعهد العربي للعلوم الإدارية والمهنية) في تنمية وتطوير العنصر البشري والمؤسسات العربية في الوطن العربي .

دعمت المنظمات العربية مراكز ومعاهد التدريب والتطوير بكل إمكاناتها المادية والمعنوية بالخبرات العلمية والأجهزة والوسائل والأدوات وتوفير الاحتياجات التدريبية لضمان كفاءة الموارد البشرية.(الدوري 1985) [84]

<u>خيارات ستراتيجية ادارة الموارد البشرية بالتدريب والتطوير</u>

تبذل المنظمات جهوداً كبيرةً لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التطبيق برامج تدريبية وتطويرية تضمن أهمية الموارد البشرية فيها بعد اكتساب الخبرة والمهارة فهنا وجدت علاقة وثيقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير بصورة عامة.

فقد أكد الكتاب والباحثون هذه العلاقة وأهميتها في التخطيط الستراتيجي المنهجي الناجح.

إذ نجد الكاتب ( Toskesky 1994) أكد أن استراتيجية الموارد البشرية بإمكانها استخدم إدارة الموارد البشرية لكسب وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تكامل ارتباط وعلاقة ممارسات استراتيجية الموارد البشرية في استراتيجية الأعمال وهذه الانتقالة من شانها رفع مستوى إدارة الموارد البشرية الجزئي في قضايا الأفراد إلى القضايا الكلية وهذا يتطلب تدريب أفراد وتطويرهم بإقامة دورات تدريبية ومؤهل للوصول إلى المستوى المطلوب في الأداء الوظيفي وهذا يبين لنا مدى علاقة استراتيجية الموارد البشرية مع التدريب والتطوير في المنظمة[85].

وتوجه (Ivancevich, 1995) إلى ان الإدارة تمتلك وظائف استراتيجية وتشغيلية تنعكس بمسؤوليات اقتصادية واجتماعية وقانونية وأخلاقية تمثلها ادوار استثمارية وتنفيذية لتحقيق هدف يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بكفاءة وفاعلية

وهذا يتحقق من خلال العلاقة مع التـدريب والتطـوير والتنـاغم والتكامـل مـع مصالح الموارد البشرية والمنظمة والمجتمع .

وأكد ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تعتمد على مجالات أساسية تـدخل في طبيعة تكوينها البيئية الخارجية ومؤثراتها وهـذه تعتمـد بـدورها عـلى العـنصر البشري الذي يحتاج للقيام بدوره الفعال المؤثر على وفق برامج تدريب وتطوير لكسب المعرفة والمهارة والقـدرة وتهيـأت الأداء لمسـتوى عمـل الحـالي أو البيئـة الداخلية فتتأثر باستراتيجية المنظمة وأهدافها وثقافاتها التـي تعتمـد عـل خـبرة وقدرة ومهارة المورد البشري ووظائف التدريب والتطوير والتي أصبحت متلازمة وملحة لها. (86)

واتجـه (Schuler 1995) وآخـرون الى ان التـدريب والتطـوير علاقـة متلازمـة ومترابطـة مـن ناحيـة الأداء الفعـلي للمـوارد البشريـة وهـذه العمليـة مربوطـة باستراتيجية المنظمة كخطه أو قرار تتخذه المنظمة لتحقيق أهدافها في المستقبل وتعتمـد اسـتراتيجية المنظمـة الإداريـة في صـياغتها وتنفيـذها عـلى التخطـيط والتصميم والاستقطاب والتعيين وتحديد الأجـور والأنشـطة والفعاليـات وتقيـيم الأداء في التدريب والتطوير للموارد البشريـة بشـكل أسـاسي ومـن خـلال بـرامج تـدريب وتطـوير وتثقيـف فلهـذه العلاقـة أهميـة في نجـاح وتحقيـق أهـداف المنظمة. (87)

ووصف ( مـاهر ، 2000) ان اسـتراتيجية ادارة المـوارد البشريـة تعـالج مشـاكل متعددة وذات تأثير في كفـاءة المنظمـة وفاعليتهـا التـي تظهـر مـن وقـت لأخـر وإعداد البرامج التدريبية التطويرية للمـوارد البشريـة في المنظمـة والتـي تعـالج بدورها مستوى العاملين في المشاكل المتفاعلة للموارد البشرية في البيئة المحيطـة بالمنظمة ، فنجد علاقة استراتيجية ادارة المـوارد البشريـة مـع تـدريب وتطـوير ادارة الموارد مستمرة لتحقيق النجاح في المنظمة ونموها(88).

وركـز (رايمونـد مكلويـد ، 2000) عـلى اسـتثمار وتـدريب وتطـوير ادارة المـوارد البشرية التي تساعدها بميزة تنافسية للمنظمة وهذا هو احد الأهداف الستراتيجية

للموارد البشرية التي بدورها تتعامل مع نوعية الإنتاج والتحدي التكنولوجي والهيكلي الاجتماعي للمنظمة ، وان بامكان التدريب ان يساعد في زيادة معرفة الأفراد وثقافتهم وهذه احد الأمور الحاسمة لنجاح وضمان حصول الأفراد على المهارة الأساسية للعمل مع تكنولوجيا جديدة ومتطورة لمساعدة ادارة الموارد البشرية في كيفية العمل بفاعلية ، والتركيز على المنظمة وعلى الإبداع والابتكار وتعليم ادارة الموارد البشرية. و يتطلب هذا التخطيط في وضع استراتيجية ادارة الموارد البشرية تقوم على أساس التدريب وتطوير للعاملين لأنها أمر ضروري بوصف التوازن بالمنظمة ومن هذا فهناك علاقة واضحة لبيان مدى ترابط استراتيجية ادارة الموارد البشرية بعملية التدريب والتطوير بشكل متلازم [89] .

وميز (نصر الله ، 1990) دور علاقة إدارة ادارة الموارد البشرية الستراتيجية بالكفاءة المتخصصة للموارد البشرية بالجوانب والنشاطات كافة وهذه العلاقة تتطلب تدريب وتطوير ادارة الموارد في المنظمة وممارسة المهمات التخصصية والستراتيجية في الوقت نفسه منها تخطيط ادارة الموارد ، دراسة اتجاهاتها وسياساتها، وضع البرامج التدريبية والتطويرية في خطط بعيدة وقريبة المدى لتحقيق ميزة تنافسية تهدف لنجاح مهمات المنظمة مستقبلا. هذا يوضح وجود علاقة لا يمكن الاستغناء عنها بين التخطيط الستراتيجي المتمثل باستراتيجية ادارة الموارد البشرية وعملية التدريب والتطوير لهذه ادارة الموارد [90].

وجد (الهيتي ، 2000) ان ستراتيجية ادارة الموارد البشرية نابعة من إدارة ادارة الموارد البشرية وهي المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزايا استراتيجية تحافظ على تطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائم وتدريب وتطوير كفؤ ومتابعة مستمرة لتحقيق موائمة خارجية وداخلية للمنظمة وهذا يعني وضع استراتيجية ادارة الموارد البشرية بخط متواصل ومتصل مع تدريب وتطوير ادارة الموارد البشرية عن طريق إكسابها المهارات والقدرات الفنية والإدارية

ولمواكبة نشاطاتها ووظائفها التي من خلالها تتم عملية تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها المستقبلية [91] .

وطرح (Ivancevich , 1998) ان علاقة التدريب والتطوير تستند إلى طرق تحديد جدوى شمولية التدريب في إعداد استراتيجية أنموذج بياني وتخطيطي يساعد في تقييم حاجات ادارة الموارد البشرية في الحصول على أفراد لديهم مهارة ومعرفة تقود إلى تحسين الأداء في الوظيفة .

ان التخطيط الستراتيجي يجب ان يقوم من اجل عدم التغيير إلى مستوى أعلى في المنظمة والأفراد ذات المستوى الأدنى الذين لا يعلمون بهذا التغيير إلى مستوى أعلى في المنظمة ذلك لان من إدارة ادارة الموارد البشرية تحتاج المنظمة إلى وضع تخطيطي وتكتيكي استراتيجي يتكيف مع كل التغيرات التي تحصل في المنظمة وتهيأت ملاكات تدريبية وإعداد برامج ودورات من وقت لأخر واستبدال الأنظمة بأنظمة جديدة تساعد في تطوير نوعية الأفراد ليكونوا مستعدين للعمل فهذا الترابط الوثيق بين الستراتيجية وتخطيط ادارة الموارد البشرية وعملية التدريب والتطوير لها أهمية في مستقبل المنظمة ونموها[92].

وركز (Barry , 2000)الى ان علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية مع التدريب والتطوير تكمن بأنها عملية نقل عدد من المهارات إلى ادارة الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير بمعنى الجهد المخطط لتسهيل عملية التعليم والمعرفة المرتبطة بالعمل والمهارات السلوكية للأفراد التي تحسن من قدرة ادارة الموارد البشرية.وهذا يتطلب التغيير في الستراتيجية تغيير في أنواع المستويات ومزيج المهارات التي ترتبط بالستراتيجية التي هي عنصر أساسي في تنفيذ الستراتيجية .

إذ ركزت الكثير من المنظمات على جودة المنتوجات باستخدام برامج تتطلب تدريباً مكثفاً لجميع العاملين على المهارات [93].

وبيّن (هاشم ، 1989) ان تدريب وتطوير ادارة الموارد البشرية هي ( في زيادة قدرتها وتطوير أدائها ويتم ممارسة هذا النشاط في ضوء المخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية لتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعتها ويمتد نشاط التدريب والتطوير ليشمل توجيه ادارة الموارد البشرية وتدريبها في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبها عندما تتغير مسؤولياتها الوظيفية أو بتغيير متطلباتها الوظيفة .

في ضوء ذلك ندرك هنا ، مدى الارتباط بين التخطيط للموارد البشرية والعملية التدريبية والتطويرية في حلقة متواصلة وبيان أهمية التخطيط الستراتيجي لتنمية ادارة الموارد البشرية [94].

وركز الاهتمام بمتغيرات البحث إذ ترتبط استراتيجية ادارة الموارد البشرية التي تشمل الخيارات الستراتيجية ( الإبداع، التمكين، التغيير ) بعلاقات خاصة مع عمليات التدريب والتطوير التي اعتبرت كأحد عوائق التطوير والتحديث، وهذا ما نجده في مفاهيم بعض الكتاب في أدائهم حول طبيعة هذه العلاقة في:-

أ. علاقة خيار ستراتيجية الإبداع مع عمليات التدريب والتطوير

إذ بين (Amablie , 1996) ان أهمية علاقة التفكير الإبداعي التنظيم وإكساب المهارة وأساليب الابتكار وتدريب المشاركين عملياً على تطبيقات تفكيرية وتنموية للقدرات وتطوير الخبرات والمعارف واعتمدت على خيار استراتيجية الإبداع والتفكير الإبداعي وأساليب وطرق ووسائل واحتياجات التدريب والتطوير لتحقيق الأهداف من خلال خلق جو من الدافعية عند الفرد مما يسهل عملية أبداعية ناجحة[95].

واهتم ( Tercko , 2000) خيار ستراتيجية الإبداع وعملية التدريب والتطوير لان الإبداع هو نشاط يعزز التدريب والتطوير وعملياته البحث في المنظمة وتحريك توجهاتها في المنظمة وتحريك توجهاتها نحو إيجاد مكامن مبتكرة للإبداع عند الأفراد

باعتماد استراتيجية تشجع الإبداع في هـذه الأقسـام واسـتثمار الأفـراد لخـبراتهم وقابلياتهم على التطور وتعميق روح الابتكار لديهم باستخدام الأساليب والطرق والوسائل الحديثة المبتكرة وتوفير الاحتياجات اللازمة لنجاح العمليـة التدريبيـة والتطويرية لتحقيق الاستمرار والنمو في المنظمة[96].

ب. علاقة خيار ستراتيجية التمكين بعمليات التدريب والتطوير

إذ نظـر (Ivancevich, 1998) إلى هـذه العلاقـة في زيـادة المعـارف مـن خـلال التعليم وتوفير الاحتياجات والتقنيات والأساليب التدريبية[97].

وأيـد (Ersted , 1994) ان مسـتويات التـدريب والتطـوير تعـد موهلـة لتعزيـز ستراتيجية التمكين في ضوء مهارات وقابليات الأفراد القادرة على التنـافس وتـأثر عملية التدريب والتطوير بخصائصها تأثيراً متوازنا مع استراتيجية التمكين[98].

وطرح (Lawson, 2001) بان علاقة خيار ستراتيجية التمكين وعمليـات التـدريب والتطوير تعزز الثقة للأفراد بقدراتهم وتمكينهم وهذا يحتاج إلى برنامج تـدريب وتطـوير مسـتمر ملائـم لخلـق مهـارات جديـدة في الإدارة وتـوفير أسـاليب واحتياجات وتقنيات تدريبيـة وتعظـيم الطاقـات الكامنـة لـدى الأفـراد فترتـبط المهارات بالتنسيق والالتزام والثقة والاتصال والانفتاح معرفة تفاصـيل العمـل في المنظمة مع تعلم كيفية تعزيز الحواس بالملكية عند ادارة الموارد البشرية [99].

ج. علاقة خيار ستراتيجية التغيير بعمليات التدريب والتطوير .

إذ عبر (دافيدس ، 1997) عن هذه العلاقـة مـن خـلال ارتباطهـا بتنميـة القـدرات والمهارات لدى الأفراد والتفـاوض عـلى إقامـة العلاقـات وتنميـة أسـلوب التنظـيم والإدارة في المنظمة وهذا يأتي من خلال إتباع أسلوب تدريبي وتطويري يسـتهدف زيادة في المهارات الإدارية بمعالجـة حـالات التغيـير عـلى مسـتوى تحليـل وإقامـة الدورات والبرامج التدريبية كخطة استراتيجية على المدى البعيد وتوفير مستلزمات العملية التدريبية من احتياجات وتقنيات وأدوات وأساليب حديثة تساعد في رفـع

القدرات والكفاءات لدى الأفراد وتحقيق التنافس والتميز في التغيير بسلوك الأفراد وتطويرها والذي من خلالها يمكن معالجة التغيير الذي يخص المنظمة[100].

وبيّن (Robbin, 1998) ان استراتيجية التغيير هي عملية تخطيط وتنظيم استراتيجي في المنظمة وهذا بدوره يعني التغيير في السلوك التنظيمي واحتياجات ادارة الموارد البشرية وأنشطتها ويعّد التدريب والتطوير احد أنشطتها الذي يرتبط بعلاقة قوية ومستمرة مع التغيير في كل أجزائه وخصائصه في الأهداف والاحتياجات والتقنيات والأساليب التي تعتمد على التغيير في التكنولوجيا والتقنيات الحاصلة في العصر[101].

هوامش الفصل الثاني


1) ساهرة علي السعدي ، من التدريب الحديث ، ترجمة الدكتور العقيد محمد جمال ، ط1997،1،ص3 .

2) نظمي شحادة ، محمد باشا ، محمد الجيوسي ، رياض الحلبي (ادارة الموارد البشرية ) 2000 ، ط1، دار الصفا للنسر والتوزيع ،عمان ،ص13.

3) معهد الادارة العامة ، تحديد وتقسيم الاحتياجات التدريبية 1979، مسقط ، العدد الثاني ، ص43-44.

4) Joh M.Ivancevich (Human recourses Management ) 1995 lrwin USA, p211.

5) نضال محمد سعيد (العملية التدريبية ) معهد النفط العربي للتدريب ،منظمة الاقطار العربية (APTI ) بغداد ،العراق ،1994 ،ص15 .

6) Ddyoder .N.(personnel Management and Inductively relation ) London ,1980,p272 .

7) عادل حسن ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعية للطباعة الاسكندرية ، مصر ،1984 ،ص55.

8) محمد جمال برعي ، فن التدريب الحديث في التنمية ،وزارة الداخلية ، القاهرة ، 1970 ،ص112.

9) زكي محمود هاشم (ادارة الموارد البشرية ) كلية التجارة ، الكويت ،1989 ،ص36 .

10) John Mertin &Michel R. (personnel Management of Human resources) Abellx Howell ,company Columbus –ohio ,1985,263 –301.

11) عادل حسن (مصدر سبق ذكره ) 1984 ، ص35.

12) نظمي شحادة ، محمد الجيوسي ، محمد باشا ،رياض الحلبي ، (مصدر سبق ذكره ) 2000 ،ص32.

13) Goalpin .R(Management ) prentice New york ,1996 ,p44.

14) محمد سيف الدين فهمي (التخطيط التعليمي اساسه واساليبه ) القاهرة ، مصر ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1965 ، ص12 .

15) A. Good coner Dictionary of Education ,new york ,1974,p43 .

16) ملحمي احمد الوكيل ، تطور المناهج ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ص4 .

17) محمد زيارة حمدان (تطوير المنهج مع الستراتيجيات للمواد التربوية )دار التربية الحديثة ، عمان ،1985 ،ص41.

18) Snell.N.W(Human Management )new york ,1994 ,Realities ,p92.

19) Scribant & flagg G .B(Management the stage of Human recourses )1994,p22.

20) Mirris .& Macy (Training .Empower mentanal change ) London ,1996 ,p26 .

21) Schuler .D(Management Human recourses ) west publishing ,new york ,1995 .p503 .

22) Gomez .R(Management Human recourses ) 1998 ,prentice Hall –USA ,p91 .

23) Morris .L (Training ,Empower mentanal change ) London 1996 , p26.

24) Brid & Meshoulam (Managing Tow fits of strategic Human recourses Management )Amr .V.B.1998 ,p19 .

25) Hichman ,RG(Developing strategic intative)for 21 center organization .1998 ,p23 .

26) Greighton .M(Management in Replied change Enviroment in Business )Research ,book 1998,p24.

27) Ospira & watred (Ibid ).1998 ,p51 .

28) غسان قاسم داود ،ادارة الموارد البشرية ،تدريب وتطوير العاملين كلية التقنية الادارية ،بغداد ،1997،ص15.

29) العملية التدريبية ،القاهرة ، W.W.Wgoogle.com

30) نضال محمد سعيد (مصدر سبق ذكره) 1994 ،ص31.

31) حسين الدوري (الاعداد والتدريب الاداري ) بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مطبعة العاصمة ، 131-130.

32) العملية التدريبية ، القاهرة ، .W.W.Wgoogle.com

33) فاروق ابراهيم الصالح (تحديد الاحتياجات التدريبية في تحليل العمل ،وتحليل الفرد ) معهد النفط العربي للتدريب ، بغداد ، العراق ،1994 ،ص(2-3) .

34) فاروق ابراهيم الصالح ( مصدر سبق ذكره )1994 ،ص45.

35) علي محمد عبد الوهاب (التدريب والتطوير ) مدخل علمي لفعالية الافراد والمنظمات ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، 1981 ،ص75 .

36) العملية التدريبية ، القاهرة،.W.W.Wgoogle .com .

37) محمد جمال برعي (مصدر سبق ذكره) 1970 ،ص31.

38) Randballs .S.(personel Human recourses Management ) west publishing .new york ,1981 ,p5.

39) Raymond and others (Human recourses) confiscation Institute 1991 ,p22.

40) مؤيد سعيد السالم (ادارة الموارد البشرية ) جامعة بغداد ، العراق ،مطبعة الجامعة ، 1991 ، ص10.

41) Noe .R(Human recourses Management ) 1996 ,p32 ,Irwin stewart .

42) Tichy .N.M& Derose .C (Leader organization ) pepsi challen Buiding 1996 ,p14 .

43) Gomez .L(Management Human recourses ),1998,p65-60.

44) Brid & Meshoulam (opcit )1998-p41-43.

45) سهيلة محمد عباس ، علي حسن (ادارة الموارد البشرية )الاردن ،دار وائل ،1999 ،ص196 .

46) نظمي شحادة ، محمد باشا ، محمد الجيوسي ، رياض الحلبي (مصدر سبق ذكره ) 2000، ص15 .

47) محمد جمال برعي ، (مصدر سبق ذكره ) 1970، ص85 .

48) غسان علاء الدين العسافي (التدريب والتطوير الاداري في المنظمة ) ورقة عمل للمؤتمر التدريبي الثالث (2002) الدوحة –دولة قطر .

49) Henry .Dr.psimsj and Charles (employee Behavior personnel Journal ,1982 ,p58 .

50) صباح سعيد الكواري ، المجلة العربية للتعليم التقني ، مجلة عربية متخصصة تصدر عن الامانة العامة للاتحاد العربي للتعليم التقني العدد (7) 1990-ص15 .

51) نضال محمد سعيد (العملية التدريبية ، المفهوم والممارسة ) مجلة التنمية الادارية ،في 1982/4/18 المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري –بغداد ،ص61.

52) Geary .e.C.odioren (Training by objective )London .Mac milan ,1980,p104-106 .

53) Dale yader (personal Management Inductively relation ) London ,pr(pitman and sons ) 1967 –p272 .

54) Geary .C.odoren (opcit ) 1980,p150

55) Donald kirk patrik (personnel Management of Human recourses ) Abell Company Columbus .ohio .ch9 .1994 .p267.

56) OLivas .louse (Management Development ) desing conducting arraigning need analysis Journal ,1983 .p19 .

57) نضال محمد سعيد (العملية التدريبية ) (مصدر سبق ذكره)1994 ،ص18.

58) Leonard .L(Ibid ) 1974 ,p16.

59) Morrion .James .H(Training and Development ) Hand book second Edition Mc Graw Hill ,1985 .p35 .

60) محمد باغي عبد المعطي العساف ، مبادئ الادارة العامة ، مسقط ،1983 ،ص81 .

61) جعفر العبد ، الاحتياجات التدريبية ، مجلة الادارة العامة ، مسقط ، العـدد (3) 1983 ، ص91 .

62) علي عبد الوهاب (التدريب والتطوير ) (مصدر سبق ذكره ) ، 1983 ، ص66.

63) فريد النجار ، ادارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية) القاهرة ،1998،ص81 .

64) عادل حسن ، مصدر سبق ذكره ،1984 ، ص11.

65) ساهرة عباس السعدي (فن التدريب في مجـالات التنميـة ) مطبعـة ، مكتبـة القـاهرة الحديثة ، 1982، ص41 .

66) Michael R.(prsonel management of Human recourses ) Merril publishing company ohio USA ,chp9 .1998 ,p27.

67) Michael .R (Ibid ) 1998 ,p28

68) نضال محمد سعيد (1994) (مصدر سبق ذكره) ص45.

69) Henry .D.P. opcit ,1982 ,p66.

70) Henry .D.P. opcit ,1982 ,p65 .

71) عادل حسن (مصدر سبق ذكره ) 1984 ،ص53.

72) Henry .D.P. opcit ,1982 ,p19-18.

73) John Ivancevich ,1998 organization Behavior and Management University Houston London ,p112-116.

74) John Ivancevich (Ibid ) 1998 ,p118.

75) John Ivancevich (Ibid ) 1998 ,p119.

76) John Ivancevich (Ibid ) 1998 ,p220.

77) Robbin ((Human recourses Management) sth 1986 ,p19USA .ohio

78) Qunin & Mentzberg (strategic of change )hom wood Richard ,1988,p42.

79) Qunin & Mentzberg(Ibid )1988,p46.

80) Qunin & Mentzberg(Ibid ),1988,p47.

81- صادق الجماعي(التدريب المهني) خبير مناهج وزارة العمل والتدريب ،اليمن ،2000،ص.7-63

82- جعفر العبد(كفاءة التدريب وتنظيمه)الجهاز المركزي لتنظيم الادارة ،القاهرة ،1982ص53

83- جعفر العبد(مصدر سبق ذكره) 1982،ص54

84- حسين الدوري(اعداد وتدريب القوى البشرية)دراسة تحليلية لاهم الاصول العامة في التنمية الادارية،مطبعة جامعة بغداد،1985،ص41

85-Tokesky & George(strategic human recourses management ) personel gournal 1994,pp 115-116(usa)

86-gohn lvancevich (opcit)1995-p75

87-schuler.r (opcit)1995 p31

88- احمد ماهر (ادارة الموارد البشرية)دار الجامعية للطباعة والنشر ،عمان،2000،ص21-25

89- رايموند مكلويد(نظم المعلومات الادارية) دار المريخ للطباعة والنشر،ترجمة سرور علي ابراهيم،الرياض،2000-ص211

90- حنا نصر الله(ادارة الموارد البشرية)دار الطبع المكتبة الوطنية للنشر والطباعة ،1999،ص42-41

91- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي (ادارة الموارد البشرية) مدخل استراتيجي،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة حضر موت،اليمن،2000،ص31

92-john lvancevich (opcit)1998 p33

93-Barry cehart(Human recourses managing usa,michigan state university, 2000,p81

94- زكي محمـود هاشـم (ادارة المـوارد البشريـة )كليـة الادارة والاقتصـاد جامعـة الكويـت ،1989،ص45.

95- طارق يونس الطحامية في (الابداع ومقوماته ومعيقاته ) دراسة لاراء عينة من القيادات الادارية في اطار عربي بحث مقدم الى المؤتمر العـربي الثـاني في الادارة الابواعيـة في مواجهـة التحـديات المعـاصرة لـلادارة العربيـة للمنظمـة العربيـة للتنميـة الادارية ، القاهرة ، 3001 ،ص220 .

96- جلال سعد الملوك عبد الرحمن العقراوي (دور التمكـين في تعزيـز الابـداع المتنظمـي ) دراسة لاراء القيادات العلمية في جامعة الموصل (2002 ) ص13.

97-John Ivan cevich (opcit) 1998,p35.

98- Ersted Maregret (Empowerment organization ) inter national Journal 1999,p52.

99-Lowson K. Sarery (the Relation ship Between Empowerment yob ) satisfaction and reported ,2001,p21 .

100- دافيدس ويلسـون (اسـتراتيجية التغيـير ) مفـاهيم ومنـاظرات ترجمـة تحيـة السـيد ، 1977،ص130.

101-Robbins G.D(Human recourses Management )1998 New york ,print ,p113.

# الجانب التحليلي

# الفصل الثالث

# منهجية البحث

## تمهيد

ترتبط المنهجية ارتباطاً وثيق الصلة بالمنطق لجميع أنواعه الذي مازال الطريقة التي يسير في ضوئها الباحثون والكتاب ولاسيما في ترتيب مباني الفصول والمباحث بدلالتها العقلية والإلتزامية والتضمينية هذا من جهة ومن جهة أخرى يزود المنطق الباحثة بمجموعة من القواعد والآلات الفكرية المستخدمة في القياس والاستقراء والاستنباط والبرهان.

لقد تناولنا في الفصول السابقة الأسس والمنطلقات الستراتيجيات لإدارة للموارد البشرية ونماذجها ونشأتها وتطورها وعلاقتها بعملية التدريب والتطوير إذ اجبنا من خلالها عن التساؤلات التي أثيرت في مقدمة البحث وكانت هذه الموضوعات بمثابة الأساس الفكري الذي اهتدينا به إلى التحليل وتغير الظواهر الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات العراقية التي تختلف عن المنظمات والتي كانت ميدانياً للبحوث والدراسات السابقة بسبب حداثة تكوينها وخبراتها الإدارية والتنظيمية وعمليات ها وتراكيبها الثقافي وطبيعة المؤثرات الداخلية والخارجية وعدد مواردها البشرية ونوعها وسرعة تفاعلها مع التطورات العلمية من خلال تدريبها وتطويرها على الحداثة العلمية في العصر الحالي .

ومن هنا جاء الفصل موضحاً وشارحاً المنهجية التي اتبعناها في الإجابة عن مشكلة الدراسة التي أثرناها في المقدمة بعد ان عرضناها بشكل أكثر شمولاً وتحديداً من ذي قبل محاولين وضع إجابة أولية متوقعة بناء على القرارات النظرية السابقة من خلال تقديم الفرضيات التي تخطت متغيرات الدراسة سعينا إلى تعريفها وتحديدها إجرائيا ووضعها في ضمن أنموذج نظري لتجسيد علاقة المتغيرات الرئيسة والفرعية بعضها ببعض ومؤشراً اتجاهات التأثير فيما بين (المتغير المستقل) خيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (والمتغير التابع) التدريب والتطوير نخلص فيما بعد إلى تحديد (موقع) تطبيق البحث الذي اخترناه بناء على مجموعة مسوغات موضوعية والتي

طرحناها في محك مع وصف شامل بعمليات المجتمع وعينة البحث لننهي فيما بعد عرض الوسائل المستخدمة في البحث لتحقيق أغراضها.

## المبحث الأول

## (المشكلة والفرضيات والمتغيرات والنموذج)

من خلال استعراضنا قراءة أدبيات البحث والتراث الفكري والتطبيقي الذي استطعنا الإطلاع عليه تشكلت لدينا مجموعة من التساؤلات التي عبرنا عنها بمشكلة الدراسة في الوقت نفسه كانت الإجابات تلوح في ذهن الباحثة وعلى ضوئها بنيت الفرضيات التي تعكس إجابة متوقعة لمشكلة البحث ومن ثم متغيراتها التي وضعت في ضمن أنموذج فكري يعبر عنها لذا سيتناول المبحث الحالي الفقرات الآتية :

**أولاً:-المشكلة**

تساؤلات البحث العامة : تناولت مجموعة من الأسئلة العامة والمفتوحة التي أثيرت في برنامج المقابلة على مجموعة عينة المدراء في التخصصات كافة إذ طرحت الأفكار والنقاشات والمشاكل التي طرأت حول تغيرات البحث ومستوياتها وعبر عنها المدراء بتصوراتهم وخبرتهم ومعرفتهم عن خيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير من خلال الأسئلة الآتية :-

- هل توجد معرفة لخيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى (مدراء المقابلة ) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- هل توجد معرفة بعمليات التدريب والتطوير لدى (مدراء المقابلة ) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- ما هو مستوى خيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

- ❖ ما مستوى خيار (ستراتيجية الإبداع ) عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- ❖ ما مستوى خيار (ستراتيجية التمكين ) عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- ❖ ما مستوى خيار (ستراتيجية التغيير ) عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- ❖ ما مستوى عمليات التدريب والتطوير عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- ❖ ما مستوى (الأهداف) عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- ❖ ما مستوى (الاحتياجات) عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- ❖ ما مستوى (التقنيات والأدوات) عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.
- ❖ ما مستوى (الأساليب والطرق) عند (مدراء المقابلة) لمراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

التساؤلات الخاصة :

يمكن تجسيد المشكلة الرئيسية التي أثيرت في مقدمة البحث من خلال مجموعة من التساؤلات على النحو الآتي :-

<u>الأولى</u> :

1. هل توجد علاقة ارتباط بين خيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير (الأهداف ، الاحتياجات ، الأساليب ، التقنيات والأدوات) وبدلالة معنوية 0.05 ؟

أ. هل توجد علاقة ارتباط بين خيار ستراتيجية (الإبداع ) وعمليات التدريب والتطوير ؟

ب. هل توجد علاقة ارتباط بين خيار ستراتيجية (التمكين ) ووعمليات التدريب والتطوير ؟

ج. هل توجد علاقة ارتباط بين خيار ستراتيجية (التغيير ) وعمليات التدريب والتطوير ؟

الثانية :

2. هل يوجد تأثير لخيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في عمليات التدريب والتطوير (الأهداف ، الاحتياجات ، الأساليب ، التقنيات والأدوات) وبدلالة معنوية 0.50؟

أ. هل يوجد تأثير خيار (إستراتجية الإبداع) في عمليات التدريب والتطوير ؟

ب. هل يوجد تأثير خيار (إستراتجية التمكين) في عمليات التدريب والتطوير ؟

ج. هل يوجد تأثير خيار (إستراتجية التغيير) في عمليات التدريب والتطوير ؟

الثالثة :

3. هل تؤثر خيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات التدريب والتطوير (الأهداف ، الاحتياجات ، الأساليب ، التقنيات والأدوات ) ؟

أ. هل يؤثر خيار ( ستراتيجية الإبداع ) بشكل مباشر او غير مباشر على عمليات التدريب والتطوير؟

ب. هل يؤثر خيار ( ستراتيجية التمكين ) بشكل مباشر او غير مباشر في عمليات التدريب والتطوير؟

ج. هل يؤثر خيار ( ستراتيجية التغيير ) بشكل مباشر او غير مباشر في عمليات التدريب والتطوير؟

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة من الباحثة وضعت مجموعة مـن الفرضـيات وعرضت في الفقرة الآتية :-

الفرضيات :.

تعد الفرضيات حلاً أولياً لمشكلة البحث التي طرحـت في الفقـرة السـابقة وهـي تعكس تصورنا لواقع العلاقة والارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين متغـيرات البحث وقد صيغت إلى فرضيات رئيسة وأخرى فرعية على النحو الآتي :-

الفرضية الرئيسة (الأولى )

1. توجد معرفة لخيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير لدى(مدراء المقابلة ) المراكز ومعاهد دائرة التـدريب والتأهيـل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(1-1) يتوقـع ارتفـاع مسـتوى معرفـة خيـار سـتراتيجيات إدارة المـوارد البشرية لدى (مدراء المقابلـة ) المراكـز ومعاهـد دائـرة التـدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(2-1) يتوقـع ارتفـاع مسـتوى معرفـة خيـار(سـتراتيجية الإبـداع) لـدى (مـدراء المقابلـة ) المراكـز ومعاهـد دائـرة التـدريب والتأهيـل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(3-1) يتوقع ارتفاع مستوى معرفـة خيـار (سـتراتيجية التمكـين ) لـدى (مـدراء المقابلـة ) المراكـز ومعاهـد دائـرة التـدريب والتأهيـل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(4-1) يتوقع ارتفـاع مسـتوى معرفـة خيـار (سـتراتيجية التغيـير ) لـدى (مـدراء المقابلـة ) المراكـز ومعاهـد دائـرة التـدريب والتأهيـل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(5-1) يتوقع ارتفاع مستوى معرفة عمليات التدريب والتطوير لدى (مدراء المقابلة ) المراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(6-1) يتوقع ارتفاع مستوى معرفة (الأهداف ) لدى (مدراء المقابلة ) المراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(7-1) يتوقع ارتفاع مستوى معرفة (الاحتياجات) لدى (مدراء المقابلة ) المراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(8-1) يتوقع ارتفاع مستوى معرفة (التقنيات والأدوات) لدى (مدراء المقابلة ) المراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

(9-1) يتوقع ارتفاع مستوى معرفة معرفة (الأساليب والطرق لدى (مدراء المقابلة ) المراكز ومعاهد دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً.

<u>الفرضية الرئيسة (الثانية)</u>

2. توجد علاقة ارتباط بين خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير (الأهداف ، الاحتياجات ، الأساليب ، التقنيات والأدوات)

(1-2) توجد علاقة ارتباط بين خيار ستراتيجية (الإبداع) وعمليات التدريب والتطوير .

(2-2) توجد علاقة ارتباط بين خيار ستراتيجية (التمكين) وعمليات التدريب والتطوير .

(3-2) توجد علاقة ارتباط بين خيار ستراتيجية (التغيير) وعمليات التدريب والتطوير .

الفرضية الرئيسة (الثالثة )

3. يوجد تأثير لخيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب والتطوير (الأهداف ، الاحتياجات، الأساليب ، التقنيات والأدوات).

(3-1) يوجد تأثير لخيار(ستراتيجية الإبداع) في عمليات التدريب والتطوير .

(3-2) يوجد تاثير لخيار (ستراتيجية التمكين) في عمليات التدريب والتطوير

(1) يوجد تأثير لخيار (ستراتيجية التغيير) في عمليات التدريب والتطوير.

الفرضية الرئيسة (الرابعة)

4. تؤثر خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل غير مباشر في عمليات التدريب والتطوير ( الأهداف ، الاحتياجات ، الأساليب ، التقنيات والأدوات)

(4-1) يؤثر خيار(ستراتيجية الإبداع) بشكل غير مباشر في عمليات التدريب والتطوير

(4-2) يؤثر خيار (ستراتيجية التمكين) بشكل غير مباشر في عمليات التدريب والتطوير

(4-3) يؤثر خيار (ستراتيجية التغيير) بشكل غير مباشر في عمليات التدريب والتطوير

المتغيرات

بعد تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها لابد من إعطاء فكرة عن المتغيرات التي وردت بمفهومها الإجرائي واعتمدت في البحث على النحو الآتي :-

أولا : - المتغير المستقل :

ستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعني الخطة التي تضعها الإدارة العليا لغرض استثمار مواردها البشرية لتطوير قدراتها الأساسية وصولا لتحقيق الأهداف البعيدة المدى.

ويتم اعتماد على خيار(ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في التعبير عن مضمونها وتحديدها من خلال اعتمادنا على خياراتها (الإبداع ، التمكين ، التغيير)

أ. خيار ستراتيجية الإبداع :

هي نشاط إنساني يمارس من الأفراد الذين تتوافر فيهم عمليات تميزهم عن الآخرين ويؤدي هذا النشاط إلى تقديم الشيء الجديد وتعتمد على القوة التنافسية اللازمة لتحقيق النجاح والاستقرار والبقاء .

ب. خيار ستراتيجية التمكين :

هي عملية تخطيط لإطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد واستخدامها لتحقيق الأداء الإستراتيجي التنافسي وبطبيعتها تفتح القيادات الإدارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات وحل مشاكل وتهتم بتوافر المعلومات وتعزيز المعرفة عن طريق التدريب والتأهيل الممارسة هذه الستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمات.

ج. خيار ستراتيجية التغيير :

فهي خطة أسلوب تستخدمه المنظمة للتغيير والتجدد والتنفيذ والتكيف وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة والتمييز عن طريق النشاطات وفعاليات الموارد البشرية ومن خلال التخطيط والرقابة وإجراءات أسلوب العمل والأداء والتوافق بين الأفراد في المنظمة .

ولقياس هذه المتغيرات تم تطوير الفقرات اعتماداً على المراجعة النظرية لبعض الكتاب والباحثين أمثال:

Tokesk & Kornides (1994) Ivanceviche (1995)

وبـالخبرة الميدانيـة والمقابلـة الشخصـية يمكـن التعبـير عـن اتجاهـات المشـكلة والفرضيات والمتغيرات والأنموذج المعد في الفقرة القادمة .

ثانياً : المتغير المعتمد:

التدريب والتطوير : ويعرف على انه العملية التعليمية الفعلية المستمرة للأفراد في المنظمة وتحسين التنمية على مر الزمن لإكساب وتطـوير المعـارف والمهـارات والاتجاهـات التـي تهـدف الوصـول إلى الأداء المطلـوب ويـتم اعـتماد العمليـة التدريبية والتطويرية في التعبير عن مضمونها وتحديد عملياتها من خلال :-

أ. الأهداف :

وهي الغايات أو النتائج التي وصلت إليها والمرغوب فيها بالمنظمة والتي تكمـن قياسها بمعايير كمية أو نوعية أو كلفوية أو زمنية والتي تعـالج السـلوك الفـردي والناشئ عن نقص المعلومات والمعارف لدى الأفراد .

ب. الاحتياجات :

هي الظـروف الفعليـة التـي تختلـف عـن الظـروف المرغـوب فيهـا بالنسـبة إلى الجوانب المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة وهي تجميع المعلومات والبيانات التي تستخدم لتحديد مقارنـة في مسـتوى الأداء الفعـلي المرغـوب فيـه لتحديـد الفرق أو التباين للاحتياجـات التدريبيـة الحاليـة والمسـتقبلية . ويتطلـب تـوفير مجموعة من المتغيرات الكمية والنوعية والمطلوب إحداثها في المعارف والمهارات والاتجاهـات في سـلوك العـاملين لغـرض الوصـول إلى مسـتويات الأداء المطلـوب وبيئة العمل في المنظمة .

ج. الطرق والأساليب :

وهي عملية تزويد للمعارف والمهارات والخبرات الجديدة والنافعة لدى المدربين ووسيلة لغرض المعلومات ونقل الأفكار الملائمة لخبرات المتدربين ومعرفة طبيعـة محتوى التدريب.

د. التقنيات والأدوات :

هي عملية لاستخدام التقنيات والأدوات التدريبية عن طريق تهيئة المادة من خلال العينات (السمعية ، البصرية ، السمعية والبصرية ، التطبيقات التكنولوجية الحديثة وغيرها) .

ولقياس هذه المتغيرات تم تطوير مقياس مجموعة من الفقرات اعتمادا على المراجعة النظرية للكتاب والباحثين نحو (Schuler 94 ) (Neo 1994) والخبرة الميدانية والمقابلة الشخصية . ويمكن تجسيد اتجاهات المشكلة والمتغيرات والفرضيات بالأنموذج المعد في الفقرة القادمة.

## أنموذج البحث

يمثل أنموذج البحث شكلاً مجسداً وجيداً عن جوهر الفرضيات والمتغيرات وتوجهاتها وتوضع فلسفة توليف المتغيرات الرئيسة والفرعية بشكل ينسجم مع مشكلة البحث من خلال الربط المنطقي لاتجاهات العلاقة وحركة التأثير إذ تتكون من متغيرين رئيسين هما :-

- ❖ ستراتيجية إدارة الموارد البشرية / ويعد المتغير المستقل مع خياراتها (الإبداع التمكين التغيير)
- ❖ التدريب والتطوير / ويعد المتغير مع عمليات ه (الأهداف ، الاحتياجات ، الأساليب ، التقنيات والأدوات)

## المبحث الثاني

## (موقع ومجتمع وعينة البحث )

من أجل الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته ومن ثم تحقيق أهدافه تم اختيار مجموعة من المراكز والمعاهد في هيئة التصنيع العسكري سابقا وسنحدد واقع هذه المراكز والمعاهد على النحو آلاتي :-

أولا: موقع البحث :

وقع اختيارنا على المراكز والمعاهد المرتبطة رسمياً بهيئة التصنيع العسكري سابقاً وحصراً لاختبار فرضيات أنموذج البحث ويرجع اختيارنا لهذه المراكز والمعاهد إلى عدة أسباب من أهمها :-

أ . ان دائرة التدريب والتأهيل هي دائرة خدمية شاملة لها نشاطات كثيرة وتمتد تشكيلاتها إلى مناطق واسعة من القطر وان نشاطاتها بوجود الملاكات المتدربة والمتخصصة مع توفير الأعداد الكبيرة من الطلبة لتغطي أهم النواحي الإنسانية والخدمية والتطويرية فضلاً عن اشتراك تشكيلاتها بإعمال الأعمار في جميع مراحل البناء ويمكن درج هذه النشاطات بالاتي :-

1. تهتم الدائرة بالعنصر البشري وتعتبره المكانة الأولى والأهمية المتميزة في وسائل تطوير العمل وإعادة البناء إذ يعّد التدريب والتأهيل الدعامة الأساسية للارتقاء بمستوى العاملين وزيادة الكفاءة الإنتاجية لمختلف الأنشطة واعتبار التدريب كإحدى ستراتيجيات العمل الوظيفي وكأداة فعالة للارتقاء بعجلة الإنتاج والارتفاع بمستوى الأداء.
2. التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية الخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك

والاتجاهات مما يجعل الفرد والجماعة قادرين على القيام بإعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية وبروح من الألفة والتعاون .

3. يعّد التدريب هدف استراتيجي بما توفره من موارد بشرية عاملة ومتدربة تساهم مساهمة فعالة في عملية رفع وتائر الإنتاج وتحسين نوعيته ويساعد في تطوير العاملين وإيجاد وسائل كفيلة لضمان تواصل الأجيال وانتقال الخبرة وتطويرها.
4. المشاركة في الأعمار والبناء من خلال تصنيع المستلزمات الضرورية في الورش والمختبرات .
5. تسعى دائرة التدريب والتأهيل بشكل مكثف لاستقطاب الطلبة للدراسة في معاهدها لنيل شهادة الدبلوم الفني ومراكزها لنيل شهادة الإعدادية من خلال عرض إمكانياتها وامتيازاتها من خلال عرض الأفلام الوثائقية عن الإمكانيات والقدرات والمختبرات والورش فضلاً عن الصحف والمجلات.
6. تنفيذ عقود لصالح الوزارات في الدولة في ضمن ورش وإمكانيات المعاهد والمراكز .
7. بالإضافة إلى قيامها من خلال ملاكاتها المتخصصة بإنجاز البحوث المتنوعة والبحث العلمي بالتعاون مع الجامعات .

ب. أما تشكيلات دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقاً فهي في ضمن المراكز والمعاهد التالية :-

1. معهد البعث
2. معهد الفاروق
3. معهد التحرير
4. معهد المنتصر

5. معهد الأمين
6. مركز الوليد
7. مركز المعتصم
8. مركز المعتز
9. مركز الفارس العربي
10. مركز التدريب المهني لتطوير العاملين .

وبسبب الاحوال والتطورات التي مرت على بلدنا العزيز أدت إلى إلغاء هيئة التصنيع العسكري وتشكيلاتها وانضمام منشاتها ودوائرها مع وزارات أخرى . إذ انضمت دائرة التدريب والتأهيل بمراكزها ومعاهدها إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التربية.

**ثانياً : عينة البحث**

**أ. العينة الخاصة بالمقابلة**

اختيرت عينة المقابلة عشوائياً من (12) مديراً كلهم من الذكور ويشكلون (30%) من اصل (40) مدير قسم أو مركز أو معهد موزعين بين عشرة مراكز ومعاهد في دائرة التدريب والتأهيل .وتراوحت إجراء المقابلات الواحدة بين (30-60) دقيقة ولم تواجه الباحثة أي صعوبة أو عناء يذكر بهذا الشأن.

**ب. العينة الخاصة بالاستبانة :**

اختيرت عينة الاستبانة التي شملت (18) مستجيباً من اصل (40) مديراً أي بنسبة (46%) وتكونت هذه العينة من المدراء العامين ومدراء الأقسام في المراكز والمعاهد العشرة اعتمدت طريقة التسليم لتوزيع الاستمارة بين المستجيبين واسترجاعها بالطريقة نفسها واستغرق توزيع وتسلم الاستبانة نحو أسبوعين من (2004/4/15 ) الى (2004/5/1) .

ومن خلالها تعرفنا على بعض العمليات التخصصية والوظيفية والمبينة في الجداول ( 3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) والتي يمكن ان نتعرض في ضوئها الآتي :-

1. توزيع عينة البحث بحسب المؤهل الدراسي (الشهادة)

يشير الجدول (5) الخاص بمجتمع مدراء المراكز والمعاهد ان حملة شهادة الدكتوراه من المدراء بنسبة مئوية (16.7%) وبنسبة تجمعية (16.7) و حملة شهادة الماجستير من المدراء بنسبة مئوية (27.8%) وبنسبة تجمعية (27.8) وان وحملة شهادة البكالوريوس بلغت بنسبة مئوية (44.4%) وبنسبة تجمعية (44.4) وعلى التوالي وحسب ما مبين في الجدول .

2. توزيع عينة البحث بحسب مدة إشغال (المنصب)

يلاحظ من الجدول (8) الخاص بتوزيع مدراء المراكز والمعاهد بحسب إشغال الموقع الحالي ان ما بين ( 1-6) سنوات بلغت نسبة مئوية ما بين ( 11.1% - 5.6%) ومن (6-10) نسبة بلغت ما بين نسبة مئوية ( 11.1% - 16.7%) ونسبة تجمعية ما بين (77.8-94.4) ومن ( 10-15) سنة بلغت نسبة مئوية (16.7%-5.6%) ونسبة تجمعية (94.4 – 100.0)

3. توزيع عينة البحث بحسب العمر

يبن الجدول (3) الخاص بتوزيع عينة البحث بحسب العمر ان هناك أثراً من نصف العدد المدراء يقعون في ضمن الفئة العمرية (30-40) سنة وبنسبة مئوية ما بين (11.1% - 50.0%) وبنسبة تجميعية ما بين (11.1%-72.2%) والمدراء الذي يقعون في ضمن الفئة العمرية 50 سنة بنسبة مئوية 7.27.8 وبنسبة تجميعية (100.0) ونلاحظ بان هنالك اختلافاً نسبياً بين توزيع الفئات العمرية في كل من المعاهد والمراكز .

4. توزيع عينة البحث بحسب الجنس

يبين الجدول (4) الخاص بتوزيع عينة البحث بحسب الجنس ان عدد الإناث بلغ (2) بنسبة مئوية 11.1% وبنسبة تجميعية (11.1) أما الذكور فبلغ عددهم (16) بنسبة مئوية (88.9%) وبنسبة تجميعية (100.0) ونلاحظ ان هناك فرق كبيراً ونسبياً بين توزيع عينة البحث بحسب الجنس في المعاهد والمراكز .

5. توزيع عينة البحث بحسب الاختصاص

يبين الجدول (6) الخاص بعينة البحث على وفق الاختصاص العلمي بنسبة مئوية (77.8%) وبنسبة تجميعية (77.8) أما الاختصاص الإداري بنسبة مئوية (16.7%) وبنسبة تجميعية (94.4) وأخرى بنسبة مئوية (5.6%) وبنسبة تجميعية (100.0) وكما هو مبين في الجدول .

6. توزيع عينة البحث بحسب العنوان الوظيفي

يبن الجدول (7) الخاص بتوزيع عينة البحث حسب العنوان الوظيفي ان عدد الخبراء من المدراء بلغ (2) بنسبة (11.1%) وبنسبة تجميعية (11.1) والخبراء الفنيين بلغ (1) أي بنسبة (5.6%) ونسبة تجميعية (6.7) وان الرؤساء الملاحظين بلغ عددهم (2) وبسنة (11.1%) وبنسبة تجميعية (27.8) ورئيس فيزيائيين وكيمائيين ومهندسين ومهندس أقدم ومدرس مساعد بنسبة مئوية تراوحت ما بين (5.6%) و (16.7%) وبنسبة تجميعية تراوحت ما بين (27.8) (33.3)(50.0) (77.8) (83.3) ونلاحظ ان هناك تقارياً في العنوان الوظيفي لأغلب رؤساء الملاحظين ومدراء الأقسام وحسب ما ظاهر في الجدول رقم (7) .

## جدول رقم (3)

## جدول يبين توزيع عينة البحث بحسب العمر

| التسلسل | الخصائص | | التكرارات والملاحظات | النسبة المئوية | النسبة التجميعية | متوسط المقياس | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | العمر | <30 | 2 | 11.1 | 11.1 | 2.94 | 0.994 |
| | | 30 - | 2 | 11.1 | 22.2 | | |
| | | 40 - | 9 | 50.0 | 72.2 | | |
| | | > 50 | 5 | 27.8 | 100.0 | | |
| | المجموع | | 18 | 100.0 | - | | |

## جدول رقم (4)

## جدول يبين توزيع عينة البحث بحسب الجنس

| التسلسل | الخصائص | | التكرارات والملاحظات | النسبة المئوية | النسبة التجميعية |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | الجنس | الإناث | 2 | 11.1 | 11.1 |
| | | الذكور | 16 | 88.9 | 100.0 |
| | المجموع | | 18 | 100.0 | |

## جدول رقم (5)

## جدول يبين توزيع عينة البحث بحسب الشهادة

| التسلسل | الخصائص | | التكرارات والملاحظات | النسبة المئوية | النسبة التجميعية |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | الشهادة | دبلوم | 2 | 11.1 | 11.1 |
| | | بكالوريوس | 8 | 44.4 | 55.5 |
| | | ماجستير | 5 | 27.8 | 83.3 |
| | | دكتوراه | 3 | 16.7 | 100.0 |
| | المجموع | | 18 | 100.0 | |

## جدول رقم (6)

## جدول يبين عينة البحث بحسب الاختصاص

| التسلسل | الخصائص | | التكرارات والملاحظات | النسبة المئوية | النسبة التجميعية |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | الاختصاص | علمي | 14 | 77.8 | 77.8 |
| | | إداري | 3 | 16.7 | 94.4 |
| | | أخرى | 1 | 5.6 | 100.0 |
| | المجموع | | 18 | 100.0 | |

## جدول رقم (7)

## جدول يبين توزيع عينة البحث بحسب العنوان الوظيفي

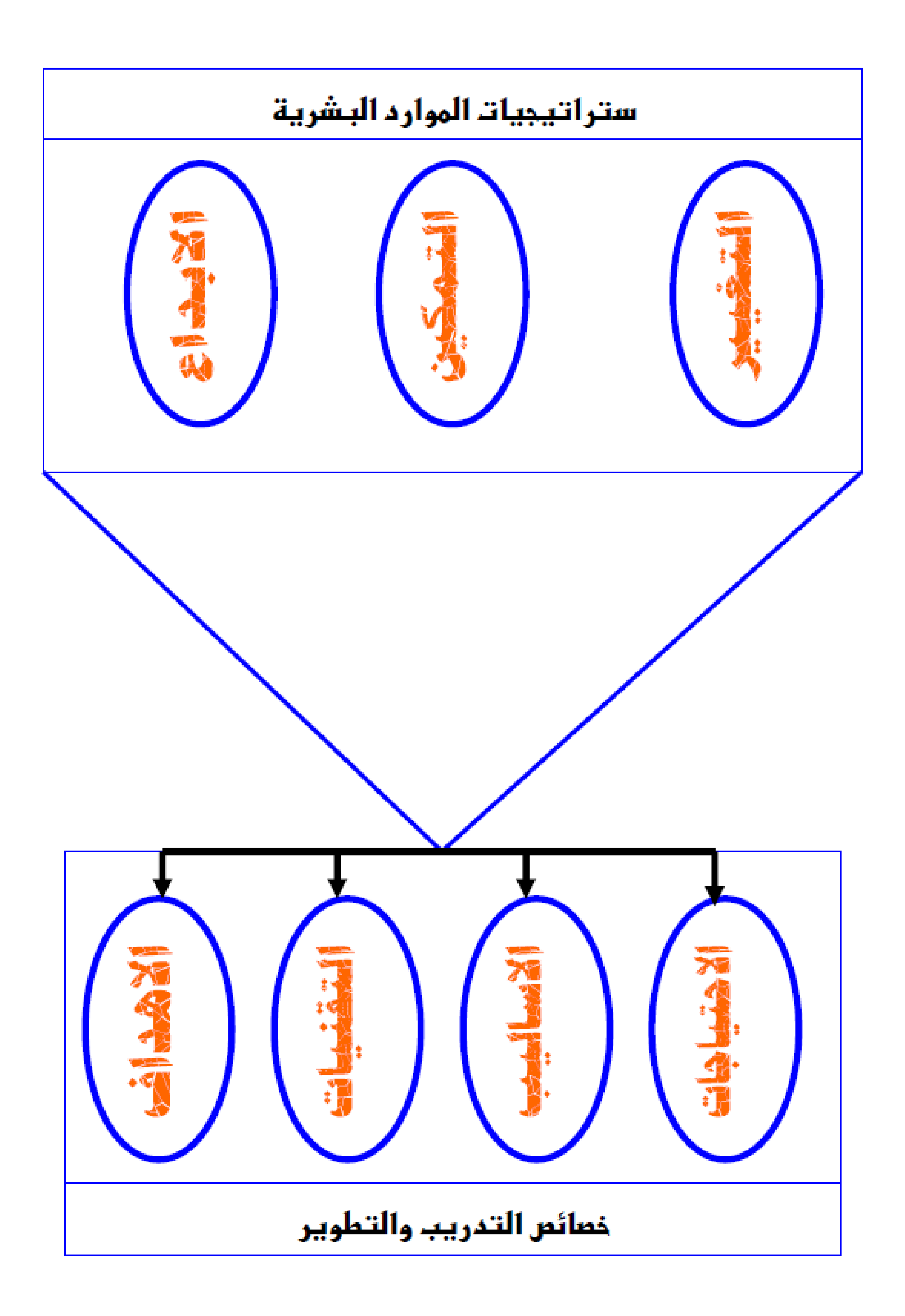
| التسلسل | الخصائص | | التكرارات والملاحظات | النسبة المئوية | النسبة التجميعية |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | العنوان الوظيفي | خبير | 2 | %11.1 | 11.1 |
| | | خبير فني | 1 | %5.6 | 16.7 |
| | | رئيس ملاحظين | 2 | 11.1 | 27.8 |
| | | رئيس فيزيائيين | 1 | 5.6 | 33.3 |
| | | رئيس كيمائيين | 3 | %16.7 | 33.3 |
| | | رئيس مهندسين | 3 | %16.7 | 50.0 |
| | | م. أقدم | 1 | %5.6 | 66.7 |
| | | مدرس مساعد | 1 | %5.6 | 77.8 |
| | | مهندس | 3 | %16.7 | 83.3 |
| | | مدير | 1 | %5.6 | 100.0 |
| | المجموع | | 18 | | |

## جدول رقم (8)

## جدول يبين توزيع عينة البحث بحسب المنصب

| التسلسل | الخصائص | | التكرارات والملاحظات | النسبة المئوية | النسبة التجميعية |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | المنصب | رئيس قسم | 11 | 61.1 | 61.1 |
| | | عميد معهد | 1 | %5.6 | 66.7 |
| | | مدير التخطيط | 1 | %5.6 | 72.2 |
| | | مدير عام | 1 | %5.6 | 77.8 |
| | | مدير قسم | 2 | %11.1 | 83.8 |
| | | مدير مركز | 2 | 11.1% | 100.0 |
| | المجموع | | 18 | %110.0 | - |

# أنموذج البحث




شكل رقم (2)

## المبحث الثالث

## الوسائل المستخدمة في البحث

اعتمد البحث على مجموعة من الوسائل والأدوات التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات التي تكفل المبحث الحالي بعرضها وتوضيحها ضمن الفقرات الآتية :-

<u>أولا : وسائل جمع البيانات :-</u>

أ. اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري للبحث على ما متوفر من مصادر ومراجع ودوريات في مكتبات الجامعات والكليات والمكاتب العلمية والمتخصصة.

2. استخدمنا في توفير البيانات لمتطلبات الجانب التطبيقي في الوسائل الآتية:-

أ. السجلات الرسمية :

المعاهد والمراكز عينة البحث والمتمثلة فيها الملاك والهيكل التنظيمي الإحصائية العددية التي يستفيد منها في معرفة إعداد المدراء العامين ومدراء الأقسام وتحديد حجم العينة المبحوثة إلى حجم الملاك الكلي من المدراء في المراكز والمعاهد .

ب. برنامج المقابلة :-

وضع برنامج للمقابلة يغطي جميع المتغيرات الخاصة بالبحث ويحقق في الوقت نفسه ما يأتي :-

1. الاتصال المباشر بالواقع الميداني من خلال الحوار والمناقشة مع المدراء حول متغيرات البحث.

2. معرفة المفاهيم والمصطلحات المتداولة بين أعضاء التنظيم والمتعلقة بموضوع البحث .

3. استخدام ما يوفر هذا البرنامج من بيانات ومعلومات في تكيف فقرات الاستبانة ليصبح أكثر انسجاما مع طبيعة عمل هذه المراكز والمعاهد.

4. تتيح للباحثة معرفة بعض الجوانب التي لا يمكن معرفتها عن طريق وسائل أخرى.

5. تهيئة أذهان المدراء لاستقبال عبارات وفقرات الاستبانة .

وقد احتوى برنامج المقابلة على (40) سؤالاً ، (12) تتعلق بخيارات ستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، و (15) تتعلق بعملية التدريب ، و (13) تتعلق بعملية التطوير.

وصممت أسئلة المقابلة على وفق صيغة الإجابة المفتوحة ينظر ملحق (1)

الاستبانة

في البداية وزعت الاستبانة بين (3) مدراء لمعرفة مدى فهم وتعرف مجتمع البحث لفقرات الاستبانة.

أ. وصف الاستبانة

احتوت استمارة الاستبانة على (8) أقسام ضمت (87) فقرةً خصت (7) فقرات منها المعلومات العامة ،و (7) خيار فقرات لستراتيجية الإبداع ، و (6) خيار فقرات لإستراتجية التمكين ، و (6) خيار فقرات لستراتيجية التغيير ، و (15) فقرة خصت أهداف التدريب ، و (6) فقرات خصت احتياجات التدريب ، و (23) فقرة خصت تقنيات وأدوات التدريب ، و (17) فقرة خصت الأساليب والطرق .

وتحسب الدرجات بإعطاء نقطة واحدة لكل إجابة من الإجابات تم احتساب الدرجات النهائية لكل متغير بعد ذلك ينظر جدول رقم (9) .

ب. أهمية الاستبانة

مثلت استمارة الاستبانة المصدر الرئيس الذي اعتمدت عليه الباحثة في في جمع معلومات البحث ، ولتنظيم الاستبانة اعتمدنا على تطوير مقياس خماسي لقياس خيارات ستراتيجية الموارد البشرية بضمنها (الإبداع ، التمكين ، التغيير) وعمليات التدريب والتطوير ( الأهداف ، الاحتياجات ، التقنيات ، الأساليب )

اعتمد المقياس لقياس خيار فقرات ستراتيجية ادارة الموارد البشرية على نوع واحد من المقياس يحتوي على خمس عبارات يتم اختيار واحدة من مقياس (Likert) والمكون من خمس درجات ( اتفق بشدة 5 ..... لا اتفق بشدة ....1)

ج. مصداقية الاستبانة

لقد تم ثبات مصداقية المقياس وإمكانية الحصول على النتائج نفسها في حالة استخدامه لنفس أفراد المجتمع فهناك عدة طرائق لاحتساب معامل الصدق من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء (انظر ملحق 3) .

د. ثبات الاستبانة

وللتأكد من ثبات التقديرات لاستبانة البحث تم أجراء إعادة اختبار أفراد المجتمع أنفسهم وتم حساب الثبات بعدة طرق واستخدمت طريقة التقسيم النصفي التي أظهرت معامل ارتبط وثبات بلغ (0.78%) فقد تبين ان مقاييس الاستبانة المستخدمة في البحث ذات ثبات عالٍ ويمكن استخدامها لأفراد المجتمع انفسهم ولأوقات مختلفة وتعطي النتائج نفسها .

## جدول رقم (9)

## يبين فقرات الاستبانة ومدرج الاستجابة

| التسلسل | عدد الفقرات ومقياس الاستجابة للمتغيرات | عدد الفقرات | مدى مدرج الفقرة الواحدة | | مجموع الاستجابة لفقرات كل متغير | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا اتفق بشدة الحد الأدنى | اتفق بشدة الحد الأعلى | الحد الأدنى | الحد الأعلى |
| أولا | ستراتيجية الموارد البشرية | 19 | لا اتفق بشدة | اتفق بشدة | - | - |
| .1 | ستراتيجية الإبداع | 7 | 1 | 5 | 7 | 35 |
| .2 | ستراتيجية التمكين | 6 | 1 | 5 | 6 | 30 |
| .3 | ستراتيجية التغيير | 6 | 1 | 5 | 6 | 30 |

| ثانياً | خصائص التدريب والتطوير | 61 | لا اتفق بشدة | اتفق بشدة | - | - |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الأهداف | 15 | 1 | 5 | 15 | 75 |
| 2 | الاحتياجات | 6 | 1 | 5 | 6 | 30 |
| 3 | التقنيات والأدوات | 23 | 1 | 5 | 23 | 115 |
| 4 | الأساليب والطرق | 17 | 1 | 5 | 17 | 85 |

ثانياً : الوسائل الإحصائية

بسبب تعدد العمليات الإحصائية المطلوبة ، اعتمدت الباحثة في تحليل المعلومات التي تضمنتها استمارة الاستبانة ، اذ ان جميع العمليات أنجزت باستخدام الحاسبة الشخصية بالحزمة الإحصائية الجاهزة ( Statistical Package for the social Science ) (SPSS) وبرنامج اكسل (Excel) ولأغراض تحليل البيانات التي تم تبويبها وتصنيفها بما يضمن تطبيقها على هذه البرامج الإحصائية ، ومن أدوات التي استخدمت ما يأتي :-

1. الوسط الحسابي / لتحديد مستوى استجابة المدراء
2. الأهمية النسبية /لتحديد أهمية نسبة فقرات الاستبانة
2. النسبة المئوية والتجميعية / لتحديد أهمية نسبة فقرات الاستبانة
3. الانحراف المعياري /لقياس تشتت قيم الاستجابة عن وسطها الحسابي
4. الانحدار الخطي البسيط / لتحديد اثر المتغيرات المستقلة في المعتمدة
5. تحليل المسار / لقياس الأثر المباشر وغير المباشر على المتغيرات
6. معامل ارتباط (Spear Man) / لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرات
7. معامل الصدق / لثبات مصداقية المقياس .
8. معامل الثبات /لقياس ثبات تقديرات الاستبانة .

# الفصل الرابع

# مستوى متغيرات البحث

التمهيد :

خضعت المنظمات العراقية في السنوات الماضية لإجراء كثير من الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية ولمتغيرات عدة تعلقت بخيارات ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير إذ أحرزوا فيها نتائج مهمة وتوصيات متعددة وعلى الرغم من أهمية موضوع ستراتيجيات الموارد البشرية في منظماتنا أنها تحقق الفاعلية للمنظمة ووسيلة تتعامل بها مع المستقبل.

وبما يتسم به من غموض وعدم تأكد عال إلا انه لم يحظ بتوجيه اهتمام باحثينا نحو دراستها وعلاقتها بالتدريب والتطوير تعتبر إحدى الوسائل التي يتم من خلالها اكتشاف ومعرفة بعض ملامح المستقبل القريب أو المتوسط او البعيد بما تحمله من بيانات ورموز وأرقام عن أحداث ووقائع مالية أو تاريخية.

إذ اقتصرت بعض الدراسات والبحوث على بحث ودراسة متغيرات البحث الحالية نظريا او تطبيقيا بصورة محددة تركزت في منظمات القطاع الخاص او بعض الدراسات التي بحثت متغيرات البحث بصورة منفردة كلا على حدة دون محاولة للربط بينها ودراسة العلاقة الناتجة عن ذلك الأثر المرتب في ضوئها وقد شجعنا كل ذلك على محاولة اكتشاف طبيعة هذه العلاقة بين المتغيرين مع بعض ومدى اهتمام منظماتنا بها إذ تم تهيئة البيانات التي حصلنا عليها وعن طريق الاستبانة لأغراض المعالجة الإحصائية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتحديد مستوى متغيرات البحث في المراكز والمعاهد المبحوثة في رأي المدراء العامين ومدراء الأقسام فيها وهي بمثابة أجوبة عن بعض التساؤلات التي أثيرت في مقدمة البحث والتي ستكون محورا لمبحثي الفصل الذي خصص المبحث الأول منه لعرض مستوى متغيرات خيارات ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( الإبداع , التمكين , التغير ) والثاني لعرض والعمليات التدريب والتطوير ( الأهداف , الاحتياجات , التقنيات والأدوات , الأساليب والطرق) المعتمدة في الاستبانة.

## المبحث الأول

## مستوى خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ان الهدف من إجراء التحليل الإحصائي للبيانات هو الحصول على صورة خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المراكز والمعاهد عينة الدراسة إذ تمثلت النتائج بما يأتي :-

أولا : نتائج المقابلات الشخصية :-

قبل البدء باستعراض النتائج الخاصة بالاستبانة لابد من عرض نتائج المقابلات التي أجريناها مع المدراء إذ طرحنا عدداً من الأسئلة تتعلق بوجود معرفة ومستويات خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية إذ كان مدلول ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كما وصف احد المدراء ان وجود معرفة بستراتيجيات الموارد البشرية يعتمد على طبيعة وأسلوب العمل وعدد الأقسام والشعب في المنظمة وعرف آخر بأنها هي وضع الخطط المنهجية وتحليل المعطيات والإجراءات لعمل المنظمة

وطرح آخر ان وجود معرفة بخيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعتمد على توفر التخصصات المالية والتخطيطية لتوفير احتياجات الموارد البشرية والمنظمة واستنتجنا الآتي :-

1-وجود اتفاق على ضرورة المعرفة ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات

2-اتفاق لآراء المدراء بنسبة (66%) بوجود معرفة بخيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

3- وجود نسبة (16%) من المدراء بعدم وجود معرفة ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

4 – وجود نسبة (83%) من المدراء بين وبين عن وجود معرفة بستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

وطرح سؤال آخر حول مستوى متغيرات خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فأظهرت آراء المدراء تباينا ملحوظا في ذلك إذ حددها بعضهم بمستويات كثيرة منها أبداعية وتطويرية وحددها آخرون بأنها تغيرية , تركيزية , تميزية , تمكينية.

ونستنتج من هذا :-

1- وجود اتفاق على وجود مستوى متغيرات خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
2- تباين واختلاف في أنواع مستوى متغيرات خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
3- وجود نسبة (85%) على إنها إبداعية , تمكينية , تغيرية وتطويرية.

<u>نتائج الاستبانة :-</u>

من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتحليل بيانات الاستبانة لتحديد مستوى ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المراكز والمعاهد المبحوثة في رأي المدراء فيها سيتم استعراض من نتائج التحليل على ثلاثة مستويات .

1- مستوى فقرات خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية سيتم في ضمن هذا المستوى وصف فقرات المستويات الثلاث خيارات ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وحسب الترتيب ( ستراتيجية الإبداع , ستراتيجية التمكين , ستراتيجية التغير ) على النحو الآتي :-
   1. مستوى فقرات خيار ستراتيجية الإبداع :-

تراوح تركيز الإجابة في مدرج الاستجابة في مثل ( لا اتفق بشدة ) أدنى قيمة تراوحت ما بين (1-5.6%) في الفقرتين ( التغيير فقي الحالات ، التفاؤل الاجتماعي ) وسجلت الفقرتين أعلى قيمة لها تراوحت ما بين ( 53.6% - 16.7%) عند مثل (لا اتفق ) وسجلت الفقرة (القدرة على التجدد ) أعلى نسبة

مئوية لها عند مثل ( اتفق نوعا ما ) تراوحت ما بين (7-38.9%) وأدنى قيمة لها (2-11.1 %) .

وأكدت الفقرة السابقة نسبة لها عند ( اتفق ) تراوحت مـا بـين (8-44.4%) وأدنى قيمة لها عند ( لا اتفق ) تراوحـت (4-22.2%) أمـا فقـرة ( الشـمولية في التغير بالاتجاهات والسلوكيات ) قد سجلت أعـلى قيمـة لهـا عنـد (اتفـق ,واتفـق بشـدة ) تراوحـت مـا بـين (8-44.4%) وسـجل الوسـط الحسـابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية كما في الجدول ( 10 ) وحسب الفقـرة المكونة مـن ( التطـور في التقانـة ) قـد حققـت أعـلى وسـط حسـابي لهـا إذ سجلت وسطا بلغ (4.39) وانحرافا بلـغ 0.61 وبأهميـة نسـبة 87.8 ، ينظـر الجدول رقم (20).

2. مستوى فقرات خيار ستراتيجية التمكين:-

تتراوح نسب مدرج الاستجابة لستراتيجية التمكين إذ تركزت الاسـتجابة لأدنى قيمة تراوحت ما بين (1-5.6%) في الفقرة (رفع مسـتوى الأفـراد) في مثـل(لا اتفق) وأدنى قيمة مئوية لها عند مثل (لا اتفق)في الفقرة (تحقيق التوسع في الموارد البشرية)إذ سجلت ( 2-11.1% ) وسجلت أعلى قيمـة مئويـة لهـا في الفقرة (تحقيق التطوير للخدمات والأنشطة) تـتراوح مـا بـين (8-44.4%) في مثل(اتفق نوعا ما) أما الفقرة(الشعور بالمسؤولية) فسجلت أعـلى قيمـة لهـا عند (اتفق) بلغت (9-50.0% ) أما فقرة(التغـير المطلـوب للوضـع القـائم في المنظمة )فسجلت أعلى قيمة بلغت (9-50.0% ) عند مثل (اتفق نوعا" ما) ، وجاءت فقرة (درجة عالية من التـأثير) فسـجلت أعـلى قيمـة بلغتهـا عنـد (اتفـق) بلغـت (9-50.0% ) اذ سسـجلت الفقـرة(رفـع مسـتوى الأفـراد) وحققـت أعـلى وسـط حسـابي اذ بلـغ (4.33 ) و بـانحراف معيـاري (0.84) وأهمية نسبية (86.6) كما موضح بالجدول(11).

3. مستوى فقرات خيار ستراتيجية التغيير

استخدام مدرج الاستبانة بدرجات متفاوتة النسب و القيم فقد تراوح أعلى قيمة مئوية في الفقرة المتكونة من (التغير في السلوكيات) عند مثل(اتفق نوعا ما) سجلت قيمة ما بين (%38.9-7 ) والفقرة (زيادة قدرة الأفراد) فسجلت عند مثل (اتفق نوعا ما) قيمة مقدارها (%44.4-8 ) وسجلت أدنى قيمة لها عند (لا اتفق) بلغت (%5.6-1) أما فقرة (تغير السلوكيات) فسجلت أدنى قيمة لها عند مثل (لا اتفق) بلغت (%5.6-1) وأعلى قيمة لها عند مثل (اتفق نوعا" ما) بلغت قيمتها ما بين (%38.9-7) والفقرة (حالة خلق و تطوير للأفراد ) فسجلت أدنى قيمة لها عند مثل (لا اتفق) تراوحت (%11.1-2 ) وأعلى قيمة لها عند (اتفق) تراوحت ما بين (%44.4-8) وسجلت فقرة (تدعيم التخطيط والتنظيم) أعلى قيمة لها عند مثل (اتفق، واتفق بشدة) تراوحت ما بين (%44.4-8 ) (%38.9-7) وأدنى قيمة لها عند مثل (%16.7-3 ) وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي عند فقرة (تطوير في مستوى القدرات بلغت (4.28) وبانحراف معياري (0.67 ) وأهمية نسبية (85.6) ينظر الجدول رقم (12).

جدول رقم (10) تشخيص طبيعة مستوى خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية
(خيار ستراتيجية الإبداع)

| المتغيرات | التسلسل | العبارات | لا اتفق بشدة | | لا اتفق | | اتفق نوعا ما | | اتفق | | اتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | |
| خيار ستراتيجية الإبداع | 1 | تسعى إلى تحقيق التوجهات الفكرية للخروج عن المألوف ؟ | - | - | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 6 | 33.3 | 5 | 27.8 | 3.83 | 0.22 | 76.6 |
| | 2 | تحقق التفاعل الاجتماعي وإقامة الحوار البناء بين الأفراد ؟ | 1 | 5.6 | 3 | 16.7 | 3 | 16.7 | 6 | 33.3 | 5 | 27.8 | 3.61 | 1.24 | 72.2 |
| | 3 | تهدف إلى تغيير في الحالات الشخصية والاجتماعية والنفسية لدى الأفراد ؟ | 1 | 5.6 | 3 | 16.7 | 7 | 38.9 | 4 | 22.2 | 3 | 16.7 | 3.28 | 1.13 | 65.6 |
| | 4 | تداعي التطور في التقانة والإبداع التقني ؟ | - | - | - | - | 1 | 5.6 | 9 | 50.0 | 8 | 44.4 | 4.39 | 0.61 | 87.8 |
| | 5 | تحقق الشمولية لتغيير الاتجاهات السلوزكية والمهاراتية وأنماط التفكير؟ | - | - | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 4 | 22.2 | 7 | 38.9 | 3.94 | 1.00 | 78.8 |
| | 6 | تعنى بالقدرة على التجدد والتكيف مع التغيرات الجديدة ؟ | - | - | - | - | 2 | 11.1 | 8 | 44.4 | 8 | 44.4 | 3.33 | 0.96 | 68.6 |
| | 7 | تستطيع استثمار وتنمية الطاقات البشرية في الأفكار والقدرات ؟ | - | - | - | - | 5 | 27.6 | 6 | 33.3 | 7 | 38.9 | 4.11 | 0.83 | 82.2 |

+ 27.49

÷ 3.927

جدول رقم (11) تشخيص طبيعة مستوى خيار ستراتيجيات إدارة المواردالبشرية في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية
(خيار ستراتيجية التمكين)

| المتغيرات | التسلسل | العبارات | لا اتفق بشدة | | لا اتفق | | اتفق نوعا ما | | اتفق | | اتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | |
| خيار ستراتيجية التمكين | 1 | تسعى لفرع مستوى الأفراد وبذل الجهود الكبيرة لخلق شعور بقيمة العمل الذي يؤديه الأفراد؟ | - | - | 1 | 5.6 | 1 | 5.6 | 7 | 38.9 | 9 | 50.0 | 4.33 | 0.84 | 86.6 |
| | 2 | تحقق درجة عالية من التأثير في وجهة نظر الفرد وسلوكه ؟ | - | - | 2 | 11.1 | 4 | 22.2 | 9 | 50.0 | 3 | 16.7 | 3.61 | 1.14 | 73.2 |
| | 3 | تعطي الأفراد الشعور بالمسئولية في حرية الاختيار والتصرفات والاتجاهات في العمل ؟ | - | - | 2 | 11.1 | 3 | 16.7 | 8 | 44.4 | 5 | 27.8 | 3.89 | 0.96 | 61.78 |
| | 4 | تحقق التغيير المطلوب للوضع القائم في المنظمة؟ | - | - | 2 | 11.1 | 9 | 50.0 | 4 | 22.2 | 3 | 16.7 | 3.44 | 0.92 | 68.8 |
| | 5 | تعمل على تحقيق التوسع في الموارد البشرية ووسائل التدريب والتأهيل ؟ | - | - | 2 | 11.1 | 4 | 22.2 | 5 | 27.8 | 7 | 38.9 | 3.94 | 1.06 | 78.8 |
| | 6 | تستطيع تحقي التطوير لخدمات وأنشطة وحاجات الأفراد ؟ | - | - | - | - | 8 | 44.4 | 5 | 27.8 | 5 | 27.8 | 3.83 | 0.86 | 67.6 |

+ 30.98

÷ 5.16

جدول رقم (12) تشخيص طبيعة مستوى خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية
(خيار ستراتيجية التغيير)

| المتغيرات | التسلسل | العبارات | لا اتفق بشدة | | لا اتفق | | اتفق نوعا ما | | اتفق | | اتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | |
| خيارستراتيجية التغيير | 1 | تحقق التطوير في مستوى القدرات والمهارات والكفاءات ؟ | - | - | - | - | 2 | 11.1 | 9 | 50.0 | 7 | 38.9 | 4.28 | 0.67 | 85.6 |
| | 2 | تتمكن من زيادة قدرة الافراد على تحديد الفرص والمخاطر البيئية ؟ | - | - | 1 | 5.6 | 8 | 44.4 | 5 | 27.8 | 4 | 22.2 | 3.67 | 0.91 | 73.4 |
| | 3 | تعمل على تدعيم التخطيط والتنظيم للسلوك التنظيمي والستراتيجي في المنظمة ؟ | - | - | - | - | 3 | 16.7 | 7 | 38.9 | 7 | 38.9 | 4.22 | 0.73 | 84.0 |
| | 4 | تساعد على تحفيز الافراد لتحقيق الاهداف والغايات التي تطمح المنظمة لتحقيقها ؟ | - | - | 1 | 5.6 | 4 | 22.2 | 6 | 33.3 | 6 | 33.3 | 4.00 | 0.91 | 80.0 |
| | 5 | تعمل على تغيير سلوكيات واتجاهات الافراد ؟ | 2 | 11.1 | 1 | 5.6 | 7 | 38.9 | 3 | 16.7 | 3 | 16.7 | 3.33 | 1.19 | 66.6 |
| | 6 | تحقق حالة خلق وتطوير في الابداع الفكري ؟ | - | - | 2 | 11.1 | 4 | 22.2 | 4 | 22.2 | 4 | 22.2 | 3.78 | 0.94 | 75.6 |

+ 23.28

÷ 3.88

## المستوى العام

بناء على ما تقدم من استعراض وتحليل لنتائج خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المراكز والمعاهد عينة البحث نلاحظ ان نتائج الوسط الحسابي العام للمتغير الرئيسي( ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية) والمبينة في الجداول السابقة (10 ، 11 ، 12) كانت بمتوسط حسابي مقداره ((4.323 و عليه نستنتج الآتي:-

1- ارتفاع مستوى ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المراكز والمعاهد المبحوثة لارتفاع قيم الوسط الحسابي العام عن قيمة الوسط المعياري.

2-ارتفاع مستوى خيار ستراتيجيات (الإبداع ،التمكين،التغيير) بارتفاع قيمة الوسط الحسابي لها ومقداره ((3.88 ,5.163 ,3.927 عن قيمة الانحراف المعياري لها وقدره(1.42 ,0.82 ,0.80 ) وبأهمية نسبية مقدارها(77.6 ,74.3 , 78.3 ).

3-ارتفاع مستوى الترتيب لخيارات لستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المراكز و المعاهد المبحوثة على النحو الآتي:

أ-مستوى الترتيب الأول (لستراتيجية الإبداع)و مقدارها(78.25 ).

ب-مستوى الترتيب الثاني(لستراتيجية التغيير) ومقدارها (77.1 ).

ج-مستوى الترتيب الثالث(لستراتيجية التمكين)ومقداره (74.13 ).

## المبحث الثاني

## مستوى عمليات التدريب و التطوير

لغرض الكشف عن عمليات التدريب والتطوير في المراكز والمعاهد المبحوثة سنقوم في هذا المبحث بعرض واقع عمليات التدريب والتطوير التي يتعامل معها المدراء مستخدمين في ذلك طريقة المقابلة والاستبانة على النحو الآتي:-

أولا : نتائج المقابلة :-

استفسرنا من خلال برنامج المقابلة عن سؤالين ، الأول ، تعلق الأمر بالمعرفة ، الذي كان بصيغته الآتية (هل توجد معرفة بعمليات التدريب والتطوير لدى مدراء المراكز والمعاهد في دائرة التدريب والتأهيل في هيئة التصنيع العسكري سابقا ؟) إذ كانت الإجابات كما وصفها احد المدراء ( ان وجود معرفة بعمليات التدريب والتطوير يعتمد على توافر المعلومات والخبرات والملاكات المتخصصة في المنظمة , وعرف آخر بأنها تطوير للامكانات والموارد البشرية وتوفير الاحتياجات والتخطيط لها وطرح آخر ان وجود معرفة يعتمد على تبادل الخبرات والمهارات وتطوير الأفكار واستنتجنا الاتي :-

1- وجود اتفاق على ضرورة المعرفة بعمليات التدريب والتطوير في المنظمة.
2- اتفاق آراء المدراء بنسبة (75%) لوجود معرفة بعمليات التدريب والتطوير.
3- وجود نسبة (8%) من المدراء بعدم وجود معرفة بعمليات التدريب والتطوير .
4- وجود نسبة (33%) من المدراء بين وبين عن وجود معرفة بعمليات التدريب والتطوير.

وبطرح السؤال الثاني حول مستوى عمليات التدريب والتطوير كانت الإجابات للعينة تؤشر ان المدراء تباينت ملحوظاتهم في ذلك إذ حددها بعضهم بمستويات

( الأهـداف , الاحتياجـات , الـبرامج ) وجسـدها آخـرون عـلى إنهـا ( أهـداف , احتياجات , تقنيات وأدوات ، أساليب وطرق ) وعـدّها آخـرون بأنهـا ( أهـداف , احتياجات , وسائل , وأساليب وبرامج , وخطط ).

ونستنتج من هذا

1- على وجود اتفاق للمدراء على عمليات التدريب والتطوير.

2- تباين أو اختلاف الآراء حول نوع العمليات للتدريب والتطوير.

3- وجود نسبة (83%) على أنهـا ( أهـداف , احتياجـات , أسـاليب وطـرق , تقنيات وأدوات ).

نتائج الاستبانة

بالقيام بتحليل إجابات أفراد العينة التي تم الحصول عليها مـن خـلال فقـرات تعديل الاستبانة التي تم توزيعها بينهم وباستخدام الوسط الحسابي والانحـراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات العينـة سـيتم اسـتعراض عمليـات التـدريب والتطوير على أربعة مستويات :-

1- مستوى فقرات عمليات التدريب والتطوير :-

سـيتم في هـذا المسـتوى مـن الوصـف واسـتعراض فقـرات عمليـات التـدريب والتطوير المتمثلة بالمستويات الأربعة ( أهداف , الاحتياجات , الأساليب والطرق , التقنيات والأدوات ) وعلى النحو الآتي :-

2- مستوى فقرات ( الأهداف ) :

استخدام مدرج الاستبانة والاستجابة للتركيز على القيمة أو النسـبة المئويـة لأهـداف التدريب والتطوير ففي الفقرة ( المرونة ) في مثل ( اتفق ) سجلت أعلى نسبة مئوية تراوحت ما بين (6-33.3%) والفقرة المذكورة سجلت ما بين (12-66.7%) عند مثل ( اتفق بشدة ) أما فقرة زيادة قدرات العمل عند مثل ( اتفق نوعا ما ) فقـد سـجلت أعـلى نسـبة مئويـة لهـا إذ بلغـت (27.8%) وجـاءت فقـرة رفـع مسـتوى المهـارة

الذهنية عند مثل ( لا اتفق ) إذ بلغت أدنى قيمة لها تراوحت ما بين (1-5.6%) وحققت أعلى قيمة لها عند مثل (اتفق) إذ بلغت (7-38.9%) أما فقرة ( القدرات) بلغت أدنى قيمة لها عند مثل ( لا اتفق ) تراوحت ما بين ( 1-5.6% ) وحققت عند مثل ( اتفق نوعا ما ) أعلى قيمة لها بلغت (8-44.4%) وجاءت الفقرات ( سرعة الاستجابة -الخبرة التطبيقية ) إذ سجلت أعلى قيمة لها عند مثل ( اتفق ) ( اتفق نوعا ما ) تراوحت ما بين (1-38.9%) وأدنى قيمة لها عند مثل ( اتفق بشدة) ولا اتفق بلغت ما بين (1-5.6%) وسجلت فقرة ( رفع إمكانية الأفراد) أدنى قيمة لها عند مثل (اتفق بشدة) (ولا اتفق) بلغت (2-11.1%) ( تعميق روح العمل ) سجلت أعلى قيمة عند ( اتفق) بلغت (9-50.0%) وأدنى قيمة لها عند مثل ( لا اتفق بشدة ) فبلغت (1-5.6%) وأعلى قيمة لها عند (6-33.3%) في مثل (اتفق نوعا ما) أما فقرة ( تنمية المواهب , تغيير اتجاهات العمل ، رفع مستوى نوع العمل, توثيق العلاقات ) فسجلت أدنى قيمة لها عند مثل ( لا اتفق بشدة , واتفق , اتفق نوعا ما ) بلغت قيمتها ما بين (1-5.6%) (4-11.1%) وقد حققت الفقرات المذكورة أعلى قيم مئوية عند مثل ( اتفق نوعا ما , لا اتفق , لا اتفق بشدة ) بلغت قيمتها ما بين (4-22.2%) ( 4-44.4%) .

وركزت الفقرات على قيم الوسط الحسابي كما هي مبينة بالجدول (13) اذ سجلت أعلى وسط حسابي عند الفقرة ( المرونة ) اذ حققت وسطا بلغ (4.67) وبانحراف معياري ( 0.49) وبأهمية نسبية ( 93.4) وسجلت ادنى وسط حسابي عند الفقرة (توثيق العلاقات) اذ بلغت (2.78) وبانحراف معياري (1.35) وأهمية نسبية (55.6).

مستوى فقرات الاحتياجات

سجلت الفقرات ( القاعات الملائمة , أنظمة الاتصال , أجهزة فنية وتعليمية ، ملاكات تدريبية ، مستلزمات مادية ) أعلى قيمة لها عند مثل ( غير متوفر ، متوفر

بشكل كبير ، متوفر نوعا ما ، متوفر) إذ سجلت قيم تراوحت ما بين( 6-33.3%) (7-38.9% ) (11-61.1%) ( 8-44.4%) وعلى التوالي وسجلت أدنى قيمة لها عند مثل (غير متوفر إطلاقا ، غير متوفر ، متوفر ) تراوحت ما بين (2-11.1% , 1-5.6% )

وأشرت الاحتياجات في فقراتها قيم الوسط الحسابي المبينة في الجداول (14) ان الوسط الحسابي قد حقق أعلى وسطا في الفقرة (مستلزمات مادية) بلغت (4.72) (وبانحراف معياري) بلغ 0.46 وسجل أدنى وسطا عند الفقرة (القاعات الملائمة) اذ بلغ (2.94) و(بانحراف معياري) بلغ (1.06) وسجلت أعلى نسبة أهمية في الفقرة المذكورة بلغت قيمتها (94.4) وأدنى نسبة أهمية سجلت عند فقرة (القاعات الملائمة) بلغت ( 58.8).

مستوى فقرات الوسائل والأدوات:

أ- السمعية :

سجلت فقرة المسجل أدنى قيمة لها عند مثل ( غير متوفر) تراوحت قيمتها ما بين (3-16.7%) وعند مثل (غير متوفر) سجلت قيمة تراوحت (2-11.1%) وحققت أعلى قيمة لها عند مثل ( متوفر بشكل كبير ) ( متوفر) تراوحت ما بين (9-50.0%) ( 10-55.6%) أما فقرات ( الراديو , الاسطوانات , الإذاعة المسموعة ) فسجلت أدنى قيمة لها عند مثل (غير متوفر) (غير متوفر اطلاقا) (متوفر بشكل كبير ) تراوحت ما بين ( 2-11.1%) ( 1-5.6%) وحققت أعلى قيمة لها عند مثل ( متوفر نوعا ما ) بلغت قيمتا ما بين (9-50.0% , 6-33.3%, 7-38.9%) نلاحظ ان قيم الوسط الحسابي قد سجلت أعلى وسطا عند الفقرة ( المسجل ) إذ بلغت (3.44) وبانحراف معياري بلغ (1.04) وبأهمية نسبية (68.8) وعند الفقرة (الراديو) سجل أدنى وسط حسابي بلغ ( 2.61)

وبانحراف معياري بلغ (0.92) وبأهمية نسبية(52.2) وكما هو مبين في الجـدول رقم (15) ينظر ملحق (1).

ب- البصرية :

سجلت الفقرة ( المواد المطبوعة ) أعلى قيمة لها عند مثل اتفق تراوحت ما بـين (7-38.9%) وفقرة ( الصور الفوتوغرافية ) حيث سجلت أعـلى قيمـة لهـا عنـد مثل (متوفر نوعا ما) بلغت (8-44.4%) وسجلت الفقرتان المذكورتان أدنى قيمة لها عند مثل (غير متـوفر , متـوفر) تراوحـت مـا بـين (1-5.6% ,3-16.7%) أمـا الفقرات ( الرسوم البيانية , المخططات والنماذج , المجسـمات , العينـات ) فقـد سجلت أعلى قيم مئوية لها عند (متوفر, متوفر نوعـا مـا ، متـوفر بشـكل كبـير) تراوحت ما بـين (8-44.4% ,9-50.0% ,7-38.9%) وسـجلت الفقـرات المـذكورة أدنى قيمة لها عند مثل (غير متوفر) بلغت قيمتها مـا بـين (1-5.6.1%) وجـاءت فقرة ( الشيفيانيات والسبورة بأنواعها ) عند مثل (متوفر) إذ سجلت أدنى قيمـة لها تراوحت ما بين (3-16.7%) وعند مثل ( متوفر بشكل كبير) إذ سجلت أعـلى قيمة لها بلغت ( 9-50.0%) ثم فقرة ( الأفلام المرئية غير ناطقة ) سجلت أعـلى قيمة لها بلغت ما بين 10-55.6% عند مثل ( متوفر ) وأدنى قيمة لها عنـد مثـل (غـير متـوفر) ( متـوفر نوعـا مـا ) تراوحـت مـا بـين (2-11.1%). كـما مبـين في الجدول(15) ينظر ملحق رقم (2).

أما الفقـرات ( مـواد المطبوعـة , المخططـات , الـنماذج , الشـيفينايات بأنواعهـا العينات, المجسمات , الرسوم البيانية , الأفلام المرئية ) فقد حققـت أعـلى وسـط حسابي عند الفقرة ( المخططات , النماذج ) بلغ (4.39) وبانحراف معيـاري بلـغ (1.61) وبأهمية نسبية بلغت (87.8) أما فقرة ( الرسوم البيانية ) فقـد سـجلت أدنى وسط حسابي بلـغ (3.83) بـانحراف معيـاري بلـغ (1.04) وبأهميـة نسـبية بلغت ( 76.6)

ج- السمعية البصرية :

ركز مدرج الاستجابة على الفقرة ( الأفلام الناطقة ) إذ سجلت أعلى قيمة لها عند مثل (متوفر بشكل كبير) إذ بلغت قيمتها ما بين (11-61.1%) وأدنى قيمة لها بلغت (2-11.1%) عند مثل (متوفر نوعا ما ).

أما الفقرات مثل (الشرائح الشفافة ، شريط المسجل , التلفزيون , الفيديو ,الانترنيت ) فقد سجلت أعلى قيمة لها عند مثل (متوفر بشكل كبير) إذ تراوحت ما بين (7-38.9%) (9-50.0%) ( 13-72.2% ) وسجلت أدنى قيمة لها عند مثل ( غري متوفر, غير متوفر إطلاقا ، متوفر نوعا ما) إذ بلغت ما بين (1-5.6%). كما هو في الجدول رقم (15) ينظر الملحق رقم (3).

وركز الوسط الحسابي أعلى قيم في الفقرة ( الانترنيت ) إذ سجلت وسطا بلغ (4.67) وبانحراف معياري (0.59 ) وبأهمية نسبية بلغت (93.4)

د- الأخرى :

فسجلت فقرة ( المختبرات بأنواعها) أدنى قيمة لها عند مثل (متوفر) تراوحت ما بين ( 5-27.8% ) وأعلى قيمة لها عند مثل (متوفر نوعا ما ) إذ بلغت قيمتها (13-72.2%) ثم جاءت الفقرات ( المعارض , الزيارات الميدانية , القدرات التعليمية , المتاحف ) إذ سجلت أعلى قيمة لها عند مثل (متوفر نوعا ما , متوفر, متوفر بشكل كبير) قيم تراوحت ما بين (10-55.6% , 8-44.4% , 9-50.0%) وسجلت أدنى قيمة لها عند الفقرة المذكورة عند مثل ( غير متوفر إطلاقا) تراوحت ما بين (1 - 5.6%) .

ضمت قيم الوسط الحسابي المبينة كما في الجدول (15) ينظر الملحق (4) بأعلى وسط حسابي تحقق في الفقرات ( المختبرات بأنواعها ) إذ بلغت (4.2) وبانحراف معياري (0.46) وبأهمية نسبية (94.4 ).

مستوى فقرات الأساليب و الطرائق

سجلت الفقرات التي شملت الأساليب والطرائق بنسب متفاوتة إذ سجلت فقره (العصف الذهبي) أعلى قيمه لها عند مثل (اتفق) بلغت (33.3_6%) وأدى قيمه لها عند مثل (لا اتفق) بلغت ما بين (5.6%_1).

أما الفقرات (التعاون الفكري ، التفكير الخيالي ، الحوارات) فقد سجلت أعلى قيمه لها عند مثل (اتفق، لا اتفق، اتفق نوعا ما ، اتفق بشده) إذ تراوحت مابين (38.9_7) (50.0_9) و سجلت أدنى قيمه لها عند مثل ( لا اتفق ) ( لا اتفق بشدة ) ( اتفق نوعا ما ) تراوحت ما بين (5.6%-1) (22.2%-4) وسجلت الفقرة ( تمرين الأفكار ) أعلى قيمة لها عند مثل ( اتفق ) تراوحت ما بين ( 55.6%-10) وسجلت أدنى قيمة لها عند مثل ( لا اتفق ) تراوحت ما بين ( 5.6%-10) أما الفقرة ( الحقائب التعليمية ) إذ سجلت أدنى قيمة لها عند مثل ( لا اتفق بشدة ) ( لا اتفق ) وتراوحت قيمتها ما بين (5.6%-1) وأعلى نسبة لها عند مثل ( اتفق ) تراوحت ما بين (44.4%-8) .

وحققت الفقرات (المحاضرات , الندوات , الخبرة , غير المباشرة , الخبرة المباشرة) أعلى قيمة لها عند مثل ( اتفق بشدة , اتفق , اتفق نوعا ما ) إذ تراوحت ما بين (55.6%-10 , 33.3%-61, 44.4%-8).

وسجلت أدنى قيمة لها عند مثل ( لا اتفق , اتفق بشدة , اتفق , ) إذ تراوحت ما بين (5.6%-1) وحققت أعلى نسبة لها بلغت قيمتها ما بين (36.9%-3) أما الفقرات( الدراسة الذاتية , القراءات الخاصة , المؤتمرات , تمثيل الأدوار , المباريات الإدارية ) قد سجلت أعلى قيم لها إذ بلغت ما بين (55.6%-10, 27.8%-5, 38.9%, 50.0%-9) في مثل ( اتفق , اتفق نوعا ما , لا اتفق بشدة ) وسجلت أدنى قيمة لها عند مثل ( لا اتفق بشدة , اتفق نوعا ما, لا اتفق بشدة ) تراوحت ما بين (11.1%-2, 5.6%-1) يلاحظ قيم الوسط الحسابي قد بلغت أعلى وسط في

الفقرة ( طريقة المناقشات ) بلـغ (4.22) وبـانحراف معيـاري (0.88) وبأهميـة نسبية بلغت (84.4) كما هو مبين في الجدول رقم (16).

أما فقرة اللجان فقد سجلت أدنى وسط حسابي بلغ (2.83) وبانحراف معياري (1.99) وبأهمية نسبية (56.6).

جدول رقم (13) تشخيص طبيعة مستوى عمليات التدريب والتطوير في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية
(الأهداف )

| عمليات | التسلسل | العبارات | لا اتفق بشدة | | لا اتفق | | اتفق نوعا ما | | اتفق | | اتفق بشدة | | ألوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | | |
| الأهداف | 1 | المرونة | - | - | - | - | - | - | 6 | 33.3 | 12 | 66.7 | 4.67 | 0.49 | 93.4 | 93.4 |
| | 2 | زيادة قدرات العمل | - | - | - | - | 5 | 27.8 | 11 | 61.1 | 2 | 11.1 | 3.83 | 0.62 | 76.6 | 78.8 |
| | 3 | رفع مستوى المهارات الذهنية | - | - | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 7 | 38.9 | 4 | 22.2 | 3.78 | 0.88 | 75.6 | 77.8 |
| | 4 | القدرات المعرفية | - | - | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 5 | 27.8 | 6 | 33.3 | 3.89 | 0.96 | 77.8 | 67.6 |
| | 5 | القدرات الاستيعابية | - | - | 1 | 5.6 | 8 | 44.4 | 6 | 33.3 | 3 | 16.7 | 3.56 | 0.98 | 71.2 | 75.6 |
| | 6 | الخبرة التطبيقية | - | - | 1 | 5.6 | 4 | 22.2 | 7 | 38.9 | 6 | 33.3 | 3.94 | 1.06 | 78.8 | 70.0 |
| | 7 | سرعة الاستجابة | - | - | 3 | 16.7 | 7 | 38.9 | 7 | 38.9 | 1 | 5.6 | 3.33 | 0.84 | 66.6 | 71.2 |
| | 8 | القدرات التنظيمية | - | - | 1 | 5.6 | 7 | 38.9 | 8 | 44.4 | 2 | 11.1 | 3.61 | 0.61 | 0.78 | 72.2 |
| | 9 | التحفيز نحو العمل | 1 | 5.6 | 5 | 27.8 | 6 | 33.3 | 4 | 22.2 | 2 | 11.1 | 3.06 | 1.11 | 60.12 | 71.2 |
| | 10 | رفع إمكانات الأفراد | - | - | 2 | 11.1 | 9 | 50.0 | 5 | 27.8 | 2 | 11.1 | 3.39 | 0.85 | 67.8 | 70.0 |
| | 11 | تعميق روح العمل | 1 | 5.6 | 3 | 16.7 | 3 | 16.7 | 9 | 50.0 | 2 | 11.1 | 3.44 | 1.10 | 68.8 | 68.8 |
| | 12 | تنمية المواهب | 1 | 5.6 | 2 | 11.1 | 6 | 33.3 | 5 | 27.8 | 4 | 22.2 | 3.50 | 1.15 | 70.0 | 68.8 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 13 | تغيير اتجاهات العمل | 1 | 5.6 | 1 | 5.6 | 8 | 44.4 | 5 | 27.8 | 3 | 16.7 | 3.44 | 1.04 | 68.8 | 67.8 |
| | 14 | رفع مستوى نوع العمل | - | - | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 8 | 44.4 | 3 | 16.7 | 3.67 | 0.97 | 73.4 | 65.6 |
| | 15 | توثيق العلاقات | 4 | 22.2 | 4 | 22.2 | 4 | 22.2 | 2 | 11.1 | 2 | 11.1 | 2.78 | 1.35 | 55.6 | 60.12 |

+ 1087.92 + 53.89

÷ 72.52 ÷ 3.592

جدول رقم (14) تشخيص طبيعة مستوى عمليات التدريب والتطوير في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية (الاحتياجات )

| عمليات | التسلسل | العبارات | غير متوفر اطلاقا | | غير متوفر | | متوفر نوعا ما | | متوفر | | متوفر بشكل كبير | | ألوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | | |
| الاحتياجات | 1 | القاعات الملائمة | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 5 | 27.8 | 5 | 27.8 | 1 | 5.6 | 2.94 | 1.06 | 58.8 | 94.4 |
| | 2 | انظمة الاتصال | - | - | 2 | 11.1 | 3 | 16.7 | 7 | 38.9 | 6 | 33.3 | 3.94 | 1.00 | 78.8 | 87.8 |
| | 3 | اجهزة فنية وتعليمية | - | - | 1 | 5.6 | 10 | 55.6 | 5 | 27.8 | 11 | 61.1 | 4.39 | 1.04 | 87.8 | 80.0 |
| | 4 | كوادر تدريبية | - | - | 2 | 11.1 | 8 | 44.4 | 3 | 16.7 | 5 | 27.8 | 3.50 | 1.25 | 70.6 | 78.8 |
| | 5 | مستلزمات مادية | - | - | - | - | - | - | 5 | 27.8 | 13 | 72.2 | 4.72 | 0.46 | 94.4 | 70.6 |
| | 6 | اجور وحوافز | - | - | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 3 | 16.7 | 8 | 44.4 | 4.00 | 1.03 | 80.0 | 58.8 |

470.4+    +    23.49

78.4÷    ÷    3.915

جدول رقم (15) تشخيص طبيعة مستوى عمليات التدريب والتطوير في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية
(التقنيات والأدوات السمعية ) ملحق رقم (1)

| عمليات | التسلسل | العبارات | غير متوفر اطلاقا | | غير متوفر | | متوفر نوعا ما | | متوفر | | متوفر بشكل كبير | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | | |
| التقنيات والأدوات (السمعية) | 1 | المسجل | - | - | - | - | 6 | 33.3 | 3 | 16.7 | 9 | 50.0 | 3.44 | 0.98 | 68.8 | 68.8 |
| | 2 | التسجيلات السمعية | - | - | 2 | 11.1 | 2 | 11.1 | 10 | 55.6 | 4 | 22.2 | 3.44 | 1.04 | 68.8 | 68.8 |
| | 3 | الراديو | - | - | 2 | 11.1 | 6 | 33.3 | 7 | 38.9 | 3 | 16.7 | 2.61 | 0.92 | 52.2 | 62.2 |
| | 4 | الاسطوانات | 2 | 11.1 | 4 | 22.2 | 6 | 33.3 | 4 | 22.2 | 2 | 11.1 | 3.00 | 1.19 | 50.0 | 60.0 |
| | 5 | الإذاعة المسموعة | 1 | 5.6 | 3 | 16.7 | 9 | 50.0 | 3 | 16.7 | 2 | 11.1 | 3.11 | 1.02 | 62.2 | 52.2 |

312+     + 15.2

62.4÷     ÷ 3.12

جدول رقم (15) تشخيص طبيعة مستوى عمليات التدريب والتطوير في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية
(التقنيات والأدوات البصرية ) ملحق رقم (2)

| عمليات | التسلسل | العبارات | غير متوفر إطلاقاً | | غير متوفر | | متوفر نوعا ما | | متوفر | | متوفر بشكل كبير | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | | |
| التقنيات والأدوات (البصرية) | 1 | مواد مطبوعة | - | - | 1 | 5.6 | 4 | 22.2 | 6 | 33.3 | 7 | 38.9 | 4.06 | 0.94 | 81.2 | 87.8 |
| | 2 | صور فوتوغرافية | - | - | - | - | 8 | 44.4 | 3 | 16.7 | 7 | 38.9 | 3.94 | 0.94 | 78.8 | 83.4 |
| | 3 | رسوم بيانية | - | - | 1 | 5.6 | 5 | 27.8 | 7 | 38.9 | 5 | 27.8 | 3.83 | 1.04 | 76.6 | 82.2 |
| | 4 | المخططات والنماذج | - | - | - | - | 1 | 5.6 | 9 | 50.0 | 8 | 44.4 | 4.39 | 1.61 | 87.8 | 81.2 |
| | 5 | المجسمات | - | - | - | - | 8 | 44.4 | 4 | 22.2 | 6 | 33.3 | 3.89 | 0.90 | 77.8 | 78.8 |
| | 6 | العينات | - | - | 1 | 5.6 | 4 | 22.2 | 6 | 33.3 | 7 | 38.9 | 4.11 | 0.90 | 82.2 | 77.8 |
| | 7 | الشيفيانيات السبورة بانواعها | - | - | - | - | 6 | 33.3 | 3 | 16.7 | 9 | 50.0 | 4.17 | 0.92 | 83.4 | 77.8 |
| | 8 | الافلام المرئية غير الناطقة | - | - | 2 | 11.1 | 2 | 11.1 | 10 | 55.6 | 4 | 22.2 | 3.89 | 0.90 | 77.8 | 67.6 |

646.8+ 47.88+

80.85÷ 5.985÷

رقم (15) تشخيص طبيعة مستوى عمليات التدريب والتطوير في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية
(التقنيات والأدوات السمعية - البصرية ) ملحق رقم (3)

| عمليات | التسلسل | العبارات | غير متوفر طلاقا | | متوفر | | متوفر نوعا ما | | متوفر | | متوفر بشكل كبير | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | | |
| التقنيات والأدوات (السمعية -البصرية) | 1 | الافلام المتحركة الناطقة | - | - | - | - | 2 | 11.1 | 5 | 27.8 | 11 | 61.1 | 4.50 | 0.71 | 90.0 | 94.4 |
| | 2 | الشرائح الشفافة مع شريط المسجل | - | - | 1 | 5.6 | 4 | 22.2 | 6 | 33.3 | 7 | 38.9 | 4.06 | 0.94 | 80.12 | 93.4 |
| | 3 | التلفزيون | 1 | 5.6 | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 3 | 16.7 | 7 | 38.9 | 3.78 | 1.22 | 75.6 | 90.0 |
| | 4 | الفيديو | 1 | 5.6 | 1 | 5.6 | 2 | 11.1 | 5 | 27.8 | 9 | 50.0 | 4.11 | 1.18 | 82.2 | 87.8 |
| | 5 | الانترنت | - | - | - | - | 1 | 5.6 | 4 | 22.2 | 13 | 72.2 | 4.67 | 0.59 | 93.4 | 82.2 |

447.8+   21.12+

89.56÷   4.224÷

رقم (15) تشخيص طبيعة مستوى عمليات التدريب والتطوير في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية
(التقنيات والأدوات الأخرى ) ملحق رقم (4)

| عمليات | التسلسل | العبارات | غير متوفر أطلاقاً | | غير متوفر | | متوفر نوعا ما | | متوفر | | متوفر بشكل كبير | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | | |
| التقنيات والأدوات (الأخرى) | 1 | المختبرات بأنواعها | - | - | - | - | - | - | 5 | 27.8 | 13 | 72.2 | 4.72 | 0.46 | 94.4 | 80.12 |
| | 2 | المعارض | - | - | 1 | 5.6 | 9 | 50.0 | 5 | 27.8 | 3 | 16.7 | 3.50 | 0.99 | 70.0 | 75.60 |
| | 3 | الزيارات الميدانية | - | - | - | - | 1 | 5.6 | 9 | 50.0 | 8 | 44.4 | 4.39 | 0.61 | 87.8 | 75.6 |
| | 4 | القدرات التعليمية | 1 | 5.6 | 2 | 11.1 | 2 | 11.1 | 8 | 44.4 | 5 | 27.8 | 3.78 | 1.17 | 75.6 | 70.0 |
| | 5 | المتاحف | - | - | 1 | 5.6 | 10 | 55.6 | 4 | 22.2 | 3 | 16.7 | 3.50 | 0.86 | 70.0 | 70.0 |

+ 371.3     + 32.5

÷ 74.26     ÷ 6.5

جدول رقم (16) تشخيص طبيعة مستوىعمليات التدريب والتطوير في ضوء بعض الإحصاءات الوصفية والاستقرائية (الأساليب والطرق )

| عمليات | التسلسل | العبارات | لا اتفق بشدة | | لا اتفق | | اتفق نوعا ما | | اتفق | | اتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | | | | |
| الوسائل والأدوات (الاساليب والطرق ) | 1 | العصف الذهني | 1 | 5.6 | 4 | 22.2 | 5 | 27.8 | 6 | 33.3 | 2 | 11.1 | 3.22 | 1.11 | 64.4 | 84.4 |
| | 2 | التعاون الفكري | - | - | 1 | 5.6 | 5 | 27.8 | 7 | 38.9 | 5 | 27.8 | 3.89 | 0.90 | 77.8 | 84.4 |
| | 3 | التفكير الخيالي | 2 | 11.1 | 2 | 11.1 | 9 | 50.0 | 3 | 16.7 | 2 | 11.1 | 3.06 | 1.11 | 61.2 | 83.4 |
| | 4 | الحوارات | - | - | - | - | 4 | 22.2 | 7 | 38.9 | 7 | 38.9 | 4.17 | 0.79 | 83.4 | 78.8 |
| | 5 | المناقشات | - | - | 1 | 5.6 | 2 | 11.1 | 7 | 38.9 | 8 | 44.4 | 4.22 | 0.88 | 84.4 | 78.8 |
| | 6 | تمرين الأفكار | - | - | 1 | 5.6 | 3 | 16.7 | 10 | 55.6 | 4 | 22.2 | 3.94 | 0.80 | 78.8 | 77.8 |
| | 7 | الحقائب التعليمية | 1 | 5.6 | 1 | 5.6 | 5 | 27.8 | 8 | 44.4 | 3 | 16.7 | 3.61 | 1.04 | 72.2 | 77.8 |
| | 8 | المحاضرات | - | - | 1 | 5.6 | 6 | 33.3 | 3 | 16.7 | 8 | 44.4 | 3.94 | 1.16 | 78.8 | 72.2 |
| | 9 | الندوات | - | - | 3 | 16.7 | 6 | 33.3 | 6 | 33.3 | 3 | 16.7 | 3.50 | 0.99 | 70.0 | 72.2 |
| | 10 | الخبرة الغير مباشرة | 1 | 5.6 | 5 | 27.8 | 8 | 44.4 | 1 | 5.6 | 3 | 16.7 | 3.00 | 1.14 | 60.0 | 70.0 |
| | 11 | الخبرة المباشرة | - | - | - | - | 5 | 27.8 | 10 | 55.6 | 3 | 16.7 | 2.89 | 0.68 | 77.8 | 64.4 |
| | 12 | اللجان | 3 | 16.7 | 4 | 22.2 | 7 | 38.9 | 1 | 5.6 | 3 | 16.7 | 2.83 | 1.99 | 56.6 | 63.4 |
| | 13 | الدراسة الذاتية | - | - | 2 | 11.1 | 2 | 11.1 | 9 | 50.0 | 5 | 27.8 | 2.94 | 0.94 | 58.5 | 62.2 |
| | 14 | القراءات الخاصة | 1 | 5.6 | 4 | 22.2 | 7 | 38.9 | 4 | 22.2 | 2 | 11.1 | 3.11 | 1.08 | 62.2 | 61.2 |

| 60.0 | 72.2 | 1.20 | 3.61 | 27.8 | 5 | 27.8 | 5 | 27.8 | 5 | 11.1 | 2 | 5.6 | 1 | المؤتمرات | 15 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 58.8 | 84.4 | 1.00 | 3.22 | 11.1 | 2 | 22.2 | 4 | 50.0 | 9 | 11.1 | 2 | 5.6 | 1 | تمثل الادوار | 16 | |
| 56.6 | 63.4 | 0.99 | 3.17 | 5.6 | 1 | 27.8 | 5 | 55.6 | 10 | 11.1 | 2 | - | - | المباريات الادارية | 17 | |

59.02 + 269.8 +

3.471 ÷ 70.96 ÷

المستوى العام :

استنادا إلى ما مر من استكشاف واستقراء لواقع حال عمليات التدريب والتطوير في المراكز والمعاهد المبحوثة تبين لنا ان نتائج الوسط الحسابي العام للمتغير الرئيس ( عمليات التدريب والتطوير ) قد نال متوسطا حسابيا مقداره (4.323) كما مبين في الجداول السابقة رقم (13) (14) (15) (16) وعليه نستنتج الآتي :

1- ارتفاع مستوى عمليات التدريب والتطوير في المراكز والمعاهد المبحوثة بارتفاع قيم الوسط الحسابي العام عن قيمة الوسط المعياري.

أ- ارتفاع مستوى الأهداف , الاحتياجات , الوسائل والأدوات , الأساليب والطرق بارتفاع وسطها الحسابي وقدرة (4.957, 3.471, 3.915, 3.592 ) عن قيمة الانحراف المعياري وقدرة (1.261 3.471, 1.15, 0.076) وبأهمية نسبية مقدارها (76.73 , 70.96, 78.4 , 71.78) .

ب-ارتفاع مستوى الترتيب في عمليات التدريب والتطوير على النحو الآتي:

- مستوى الترتيب الأول ( الاحتياجات ) ومقدارها (78.4).
- مستوى الترتيب الثاني ( التقنيات والأدوات ) ومقدارها (76.7).
- مستوى الترتيب الثالث ( الأهداف ) ومقدارها ( 72.52).
- مستوى الترتيب الرابع ( الأساليب والطرق ) ومقدارها (70.96).

## الفصل الخامس

# اختبار فرضيات البحث

التمهيد :

تقـوم الدراسـات والبحـوث النظريـة التـي تحـاول ان تبحـث عـن أي علاقـة للمتغيرات بعضها ببعض أو تأثير أحدهما في الآخر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر وان تعمد إلى التتبع والتنقيب في الدراسات النظرية السابقة في محاولة منها لمعرفه طبيعة هذه العلاقة أو تستند في نتائجها إلى ذكاء الباحثة وقوه حججها المنطقية وآلاتها القياسية في الانتقال من الخاص إلى العام أو مـن الجـزء إلى الكـل أو مـن المباشر إلى غير المباشر وصولا إلى القاعدة التي تحكم هذه العلاقة و هي طريقه فكريه اكتشفها و استخدمها المنطق الأوسطي ولازمان خلت ومازالت تجـد مـن يستخدمها أو من يحاول التقليل من أهميتها وفي محاولتنـا هـذه فأننـا اعتمـدنا هذه الطريقة في محاوله للإجابة عن تساؤلات وإشكاليات البحث التي عرضناها في ضمن المنهجية وقد أسهمت الأدبيات والبحوث النظرية على قلتها في تكـوين صورة نظرية واضحة عن طبيعة العلاقة و الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث صيغت في ضمن مجموعه من الفرضيات عـبر منهـا في أنمـوذج نظـري و انطلاقا من أهميه التجربة في الكشف عن الواقع لأنهـا علـم مسـتأنف و ميـدان اختبار الفرضيات والأفكار فقد اعتمدت الباحثة على عدد مـن الوسـائل والإدارة الإحصائية التي تكفلت بإعطاء صفه الصدق على الفرضـيات مـن عـدمها اذ تـم تجديد عدد من وسـائل تحليليـه تسـتخدم في الإحصـاء اللامعلمـي static non parametric) ) لاختبار علاقات الارتباط و التأثير بـين متغـيرات البحـث اذ تـم استخدام معامل ارتباط الرتب (spare man) لمعرفه نوع العلاقـة بـين متغـيرات الأنموذج والذي خصص لـه المبحـث الأول ، ومعامـل الانحـدار الخطـي البسـيط (simple linear regression ) لمعرفه اتجاه التأثير الذي خصص له المبحث الثاني فضلاُ عن التحليل المسار (path analysis) لقيـاس التـأثير المبـاشر و غـير المبـاشر للمتغيرات.

## المبحث الأول

## علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

من خلال المراجعة النظرية لمتغيرات البحث و ضعنا عدة فرضيات فكريه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات أنموذج البحث ولغرض إثبات العلاقة بين المتغيرات تم تصنيف البيانات و تبويبها بشكل يصلح للمعالجة الإحصائية من خلال استخدام (معامل الارتباط للرتب) (spare man) فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: علاقة خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأهداف التدريب والتطوير :

يوضح الجدول (17) علاقات الارتباط لمتغيرات البحث ستراتيجيات الموارد البشرية وأهداف التدريب و التطوير كالآتي:

1. علاقة خيار ستراتيجية الإبداع بأهداف التدريب والتطوير :

أكدت نتائج التحصيل وجود علاقات ارتباط طردية ذات مستوى بدلاله معنوية وعند مستوى ثقة (0.05) إذ بلغت أعلى قيمه لها (0.745)ب(القدرة التنظيمية ) وعند (رفع إمكانيات الأفراد) إذ بلغت قيمتها (0.505)

وأدنى قيمه لها (0.161) عند (سرعة الاستجابة ) وتبلغ معامل الارتباط العام (0.487) و بذلك نستنتج أن:

أ_ وجود علاقتين طرديتين ذات مستوى و دلاله معنوية بين خيار ستراتيجية الإبداع وأهداف التدريب والتطوير .

ب_ تحقق ما نسبته (13%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنها الفرضية الرئيسة (2).

جـ_ تحقق الفرضية الفرعية (1_2).

2. علاقة خيار ستراتيجية التمكين بأهداف التدريب والتطوير:-

أظهرت المعالجة الإحصائية ان قيم معاملات الارتباط تؤكد وجود علاقات بين خيار ستراتيجية التمكين وأهداف التدريب والتطوير بمستوى ثقة (0.05 ) إذ بلغت أعلى قيمة لها (0.696 ) عند ( القدرات التنظيمية ) وأدنى قيمة لها (0.210) (سرعة الاستجابة) ليبلغ معامل الارتباط العام (0.478) وبذلك نستنتج من هذا:-

أ. وجود خمس علاقات طردية ذات دلالة معنوية بين كل من خيار ستراتيجية التمكين والأهداف التدريبية والتطويرية .

ب. تحقق ما نسبته(33%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنتها الفرضية الرئيسية (2).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-2).

3- علاقة خيار ستراتيجية التغير بأهداف التدريب والتطوير :-

ركزت نتائج التحليل على وجود معامل ارتباط الرتب بين خيار ستراتيجية التغير وأهداف التدريب والتطوير عند مستوى ثقة (0.05) وبدلالة معنوية إذ بلغت أعلى قيمة لها (0.540) عند ( رفع إمكانيات الأفراد ) وأدنى قيمة لها عند (سرعة الاستجابة ) إذ بلغت (0.006) ومعامل الارتباط العام بلغت (0.255)ونلاحظ من خلال هذا:-

أ. وجود علاقتين طرديتين ذات مستوى دلالة معنوية بين خيار ستراتيجية التغير وأهداف التدريب والتطوير .

ب. تحقق ما نسبته (13%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنتها الفرضية الرئيسة (2).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-2).

ثانياً : علاقة خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقنيات وأدوات التدريب والتطوير.

يوضح ( الجدول 19) علاقات الارتباط بين متغيرات خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالوسائل والأدوات ( السمعية , البصرية , السمعية البصرية , الأخرى ) للتدريب والتطوير كالأتي :-

1- علاقة خيار ستراتيجية الإبداع بالتقنيات والأدوات ( السمعية ).

ارتبطت خيار ستراتيجية الإبداع بعلاقة ذات مستوى دلالة معنوية (0.05) إذ بلغت أعلى قيمة لها (0.624 ) عند الشيفيانيات ) وأدنى قيمة لها بلغت (0.014) عند (الصور الفوتوغرافية ) ليبلغ معامل الارتباط العام (0.278) وبذلك نستنتج الآتي :-

أ. وجود علاقة طردية معنوية بين التقنيات والأدوات السمعية وخيار ستراتيجية الإبداع.

ب. تحقق ما نسبته (12.5%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنتها الفرضية الرئيسة رقم (2).

ج. تحقق الفرضيات الفرعية (1-2).

2- علاقة خيار ستراتيجية الإبداع بالوسائل والأدوات (البصرية ).

ظهرت نتائج التحليل عدم تحقق أي علاقة ارتباط طردية عند مستوى معنوية ما بين ( المسجل , التسجيلات , الراديو , الاسطوانات , الإذاعة ) وخيار ستراتيجية الإبداع , إذ ان العلاقات الارتباط الايجابية منها والسلبية ضعيفة وغير معنوية.

3-علاقة خيار ستراتيجية الإبداع ( بالتقنيات والأدوات السمعية البصرية )

لم تحقق أي علاقة ارتباط طردية وذات مستوى دلالة معنوية حسب نتائج التحليل ما بين ( أفلام المتحركة , الشرائح , تلفزيون , فيديو , الانترنيت ) وخيار ستراتيجية الإبداع إذ ان العلاقات الايجابية والسلبية ضعيفة وغير معنوية.

4- علاقة خيار ستراتيجية الإبداع بالتقنيات والأدوات (الأخرى ):

لم تحقق خيار ستراتيجية الإبداع مع الوسائل والأدوات (الأخرى) أي علاقة طردية ومعنوية بحسب نتائج التحليل ما بين ( المختبرات , المعارض , الزيارات الميدانية , القدرات التعليمية , المناصف ) وخيار ستراتيجية الإبداع إذ ان العلاقات السلبية والايجابية منها ضعيفة وغير معنوية .

1- علاقة خيار ستراتيجية التمكين بالوسائل والأدوات ( السمعية ):

أوضحت نتائج التحليل لعلاقات الارتباط الطردية والمعنوية عند مستوى ثقة (0.05) عند ( المخططات ) إذ بلغت أعلى قيمة لها (0.573) وعند الشيفيانيات بلغت أعلى قيمة لها (0.545) وأدنى قيمة لها عند (العينات) بلغت (0.231) وبلغت قيمة الارتباط الكلي (0.469) وبهذا نستنتج ما يأتي :-

أ. وجود أربع علاقات طردية ذات مستوى دلالة معنوية ما بين خيار ستراتيجية التمكين والوسائل والادوات ( السمعية ).

ب. تحقق ما نسبته (50%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنتها الفرضية الرئيسة رقم (2).

ج. تحقق الفرضيات الفرعية (2-2).انظر جدول (19 )

2- علاقة خيار ستراتيجية التمكين بالتقنيات والأدوات ( البصرية ):

أظهرت نتائج معامل الارتباط للرتب أنها لم تحقق أي علاقة ارتباط معنوية ما بين ( المسجل ,الراديو , التسجيلات , الاسطوانات , الإذاعة ) وخيار ستراتيجية التمكين إذ بلغت العلاقات الايجابية والسلبية منها ضعيفة وغير معنوية .

3- علاقة خيار ستراتيجية التمكين بالتقنيات والأدوات ( السمعية البصرية ):

حققت نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط طردية ذات مستوى دلالة معنوية عند مستوى (0.05) إذ بلغت أعلى قيمة لها عند الانترنيت بلغت (0.474) وأدنى

قيمة لها عنـد (0.160) عنـد (التلفزيـون والانترنـت) إذ بلغـت قيمـة الارتبـاط الكلي (0.266) ونلاحظ بان :-

أ. وجود علاقة طردية ذات مستوى معنوية ما بين خيار ستراتيجية التمكين والتقنيات والادوات السمعية البصرية.

ب. تحقق ما نسبته (20%) من مجموع العلاقات الطرديـة التـي تضـمنتها الفرضية الرئيسة (2) .

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-2)

4- علاقة خيار ستراتيجية التمكين بالتقنيات والأدوات الأخرى.

ارتبطت علاقة خيار ستراتيجية التمكـين بالتقنيـات والأدوات الأخـرى بعلاقـات ارتباط طردية وذات دلالة معنوية وبمستوى ثقة (0.05) إذ بلغت أعلى قيمة لها (0.599) عند (القدرات التعليميـة) وأدنى قيمـة لهـا عنـد (المتـاحف) إذ بلغـت (0.241) وبلغت قيمة الارتباط العام ( 0.542 ) ويمكن الاستنتاج من هذا :

أ. بوجود علاقتين ارتباطيتين طرديتين ذات مستوى دلالـة معنويـة مـا بـين علاقة وخيار ستراتيجية التمكين بتقنيات والادوات الأخرى .

ب. تحقق ما نسبته (40%) من مجموع العلاقـات الطرديـة التـي تضـمنتها الفرضية الرئيسة (2) .

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-2) .

5- علاقة خيار ستراتيجية التغير بالتقنيات والأدوات ( السمعية بصرية ):

تركزت نتائج التحليل لمعامل الارتباط الرتب على وجود علاقـات ارتبـاط طرديـة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) إذ بلغت أعلى قيمـة لهـا (0.659) عنـد الأفلام المتحركة وأدنى قيمة لها (0.128) عند (المجسمات) وبلغ معامل الارتبـاط العام نتيجة (0.514) يمكن ان نستنتج من هذا :

أ. وجود أربع علاقات طردية ذات مستوى دلالة معنوية ما بين خيار ستراتيجية التغير والتقنيات والأدوات ( السمعية البصرية ).

ب. تحقق ما نسبته (50%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنتها الفرضية الرئيسة (2) .

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-2).

9-علاقة خيار ستراتيجية التغير بالوسائل والأدوات ( البصرية )

فسرت نتائج التحليل إلى وجود علاقات ارتباط ذات مستوى ثقة (0.05) اذ بلغت أعلى قيمة لها (0.598) عند الفيديو وأدنى قيمة لها عند (الانترنيت) اذ بلغت (0.490) وقيمة معامل الارتباط الكلي بلغت (0.504) وبذلك نستنتج:

أ. بوجود علاقتين طرديتين ذات دلالة معنوية ما بين خيار ستراتيجية التغير والوسائل والادوات ( السمعية ).

ب. تحقق ما نسبته (50%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنتها الفرضية الرئيسة (2).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-2).

10-علاقة خيار ستراتيجية التغير بالتقنيات والأدوات ( الأخرى )

أثارت نتائج التحليل بان خيار ستراتيجية التغير قد حققت علاقة ارتباط طردية مع التقنيات الأخرى عند مستوى ثقة (0.05) بلغت أعلى قيمة لها (0.566) عند (المختبرات) وأدنى مستوى لها عند الزيارات الميدانية بلغت قيمتها (0.181) وبمعامل ارتباط كلي بلغ (0.307) من الملاحظ والاستنتاج نجد :-

أ. وجود علاقة ارتباط طردية واحدة ذات مستوى ودلالة معنوية وخيار ستراتيجية التغير والتقنيات والادوات ( الأخرى ).

ب. تحقق ما نسبته (20%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنتها الفرضية الرئيسة (2).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-2) .

جدول رقم (17) معامل ارتباط الرتب خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية مع أهداف التدريب والتطوير

| الأهداف / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | المرونة | زيادة قدرات العمل | رفع مستوى المهارات الذهنية | القدرات المعرفية | قدرات استيعابية | الخبرة التطبيقية | سرعة الاستجابة | القدرات التنظيمية | التحفيز نحو العمل | رفع إمكانيات الأفراد | تعميق روح العمل | تنمية المواهب | تغيير اتجاهات العمل | رفع مستوى نوع العمل | توثيق العلاقات | الارتباط العام | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 0.461 | 0.273 | 0.193 | 0.179 | 0.253 | -0.032 | 0.161 | *0.745 | 0.333 | *0.505 | 0.417 | 0.443 | 0.271 | 0.308 | 0.381 | 0.487 | 13 |
| التمكين | 0.355 | 0.318 | 0.241 | 0.213 | 0.418 | -0.901 | 0.210 | *0.696 | *0.510 | *0.622 | *0.473 | 0.388 | 0.230 | 0.224 | 0.588 | 0.478 | 33 |
| التغيير | 0.114 | 0.466 | 0.216 | 0.268 | 0.378 | -0.056 | *0.484 | 0.189 | *0.540. | 0.293 | 0.273 | 0.124 | 0.024 | 0.042 | 0.297 | 0.430 | 13 |

بمستوى معنوية (0.05)    N= 18

جدول رقم (18) معامل ارتباط الرتب خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية واحتياجات التدريب والتطوير

| الاحتياجات / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | قاعات ملائمة | أنظمة اتصال | أجهزة فنية تعليمية | كوادر تدريبية | مستلزمات مادية | أجور وحوافز | الارتباط العام | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | -0.363 | -0.012 | 0.179 | 0.412 | 0.395 | -0.007 | - | - |
| التمكين | -0.370 | 0.120 | 0.466 | *0.519 | 0.495 | 0.105 | 0.257 | 20 |
| التغيير | -0.374 | 0.202 | 0.336 | 0.190 | 0.157 | 0.413 | - | - |

مستوى الثقة (0.05)    N = 18

جدول رقم (19) معامل ارتباط الرتب خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في التقنيات والأدوات السمعية للتدريب والتطوير
ملحق رقم (1)

| التقنيات والأدوات (لسمعية) / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | المواد المطبوعة | الصور الفوتوغرافية | الرسوم المتحركة | المخططات | العينات | الشيفيانيات | المجسمات | أفلام المتحركة | الارتباط العام | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 0.260 | 0.014 | 0.231 | 0.314 | 0.069 | 0.069 | 0.249 | 0.238 | 0.278 | 12.5 |
| التمكين | 0.428 | 0.311 | *0.398 | 0.573 | *0.231 | *0.545 | 0.321 | 0.450 | 0.462 | 50 |
| التغيير | 0.548 | 0.295 | **0.628 | 0.449 | 0.183 | *0.563 | 0.128 | 0.659 | 0.514 | 50 |

مستوى الثقة (0.05) N = 18

جدول رقم (19) معامل ارتباط الرتب خيار ستراتيجياتى ادارة الموارد البشرية التقنيات والأدوات البصرية للتدريب والتطوير
ملحق رقم (2)

| التقنيات والأدوات (البصرية) / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | التسجيل | التسجيلات | الراديو | الاسطوانات | الإذاعة | الارتباط العام | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | -0.028 | -0.013 | -0.179 | 0.305 | -0.315 | - | - |
| التمكين | 0.313 | 0.242 | 0.000 | *0.549 | -0.295 | 0.169 | 20 |
| التغيير | *0.481 | 0.381 | 0.258 | **0.780 | 0.077 | 0.410 | 40 |

مستوى الثقة (0.05)    N = 18

جدول رقم (19) معامل ارتباط الرتب خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التقنيات والأدوات بصرية سمعية للتدريب والتطوير
ملحق رقم (3)

| التقنيات والأدوات (البصرية لسمعية) / ستراتيجيات الموارد البشرية | الأفلام المتحركة | الشرائح | التلفزيون | الفيديو | الانترنت | الارتباط العام | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 0.028 | 0.074 | -0.051 | -0.122 | 0.188 | - | - |
| التمكين | 0.229 | 0.269 | 0.160 | 0.201 | *0.474 | 0.266 | 20 |
| التغيير | 0.314 | 0.447 | 2.253 | *0.528 | 0.490 | 0.504 | 40 |

مستوى الثقة (0.05)   N = 18

جدول رقم (19) معامل ارتباط الرتب خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية التقنيات والأدوات الأخرى للتدريب والتطوير
ملحق رقم (4)

| التقنيات والأدوات (الأخرى ) / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | المختبرات | المعارض | الزيارات الميدانية | القدرات التعليمية | المتاحف | الارتباط العام | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 0.448 | 0.281 | 0.340 | 0.305 | 0.130 | - | - |
| التمكين | 0.458 | 0.414 | *0.543 | **0.599 | 0.241 | 0.542 | 40 |
| التغيير | *0.566 | 0.300 | 0.181 | 0.285 | 0.204 | 0.307 | 20 |

مستوى الثقة (0.05) N = 18

جدول رقم (20) معامل ارتباط الرتب خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية أساليب وطرق التدريب والتطوير

| الأساليب والطرق / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | العصف الذهني | التعاون الفكري | التفكير الخيالي | الحوارات | المناقشات | تمرين الأفكار | المحاضرات | الندوات | الخبرة الغير مباشرة | الخبرة المباشرة | اللجنة | الدراسة الذاتية | القراءات | القراءات الخاصة | المؤامرات | تمثيل الأدوار | المباريات الإدارية | الارتباط العام | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 0.389 | -0.119 | 0.237 | 0.378 | 0.377 | 0.211 | 0.280 | 0.232 | 2.432 | -0.139 | 0.462 | *0.514 | 0.133 | 0.301 | 0.316 | 0.107 | 0.162 | 0.062 | 17 |
| التمكين | 0.324 | 0.201 | 0.299 | *0.500 | *0.475 | 0.218 | *0.520 | *0.564 | *0.651 | 0.013 | *0.626 | *0.592 | 0.277 | 0.448 | 0.425 | 0.023 | 0.141 | 0.524 | 41 |
| التغيير | 0.318 | 0.391 | 0.433 | 0.458 | 0.292 | 0.147 | 0.319 | *0.537 | *0.646 | 0.122 | 0.504 | 0.160 | 0.021 | 0.411 | 0.233 | 0.321 | 0.245 | 0.562 | 25 |

مستوى الثقة (0.05) N = 18

ثالثاً: علاقة خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية باحتياجات التدريب والتطوير :-

يوضح الجدول (18) علاقات ارتباط متغيرات خيار ستراتيجية إدارة الموارد البشرية باحتياجات التدريب والتطوير .

6- علاقة خيار ستراتيجية الإبداع باحتياجات التدريب والتطوير :-

جاءت نتائج معامل الارتباط للرتب بعدم تحقق علاقات ارتباط طردية ومعنوية بين كل من ( القاعات الملائمة ) ( أنظمة الاتصال ) ( أجهزة تعليمية وفنية ) ( ملاكات تدريبية ) ( مستلزمات مادية ) (أجور وحوافز ) وخيار ستراتيجية الإبداع إذ كانت العلاقات الايجابية والسلبية ضعيفة وغير معنوية .

7- علاقة خيار ستراتيجية التمكين باحتياجات التدريب والتطوير :-

أظهرت قيم معاملات الارتباط بالمعالجة الإحصائية مع التأكيد بوجود علاقة طردية ذات مستوى دلالة معنوية (0.05) عند ( الكوادر التدريبية ) بلغت أعلى قيمة لها (0.519) وأدنى قيمة لها (0.105) عند ( الأجور والحوافز ) ليبلغ معامل الارتباط العام (0.257) ونلاحظ من هذا:

أ. وجود علاقة طردية واحدة ذات مستوى دلالة معنوية خيار ستراتيجية التمكين واحتياجات التدريب والتطوير.

ب. تحقق ما نسبته (20%) من مجموع العلاقات الطردية التي تضمنتها الفرضية الرئيسة (2).

ج. تحقق الفرضيات الفرعية (2-2) .

8- علاقة خيار ستراتيجية التغير باحتياجات التدريب والتطوير :-

أوضحت نتائج التحليل لمعامل الارتباط بأنها لم تحقق أي علاقة ارتباط طردية معنوية بين كل من ( القاعات الملائمة ) ( أنظمة الاتصال ) ( الأجهزة الفنية والتعليمية ) ( الملاكات التدريبية ) ( المستلزمات المادية ) ( الأجور والحوافز )

وخيار ستراتيجية التغير إذ ركزت العلاقات الارتباطية الايجابية والسلبية منها الضعيفة غير المعنوية .

رابعا": علاقة خيار ستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأساليب وطرق التدريب والتطوير

يوضح الجداول رقم (20) علاقات الارتباط بين خيارات خيار ستراتيجية إدارة الموارد البشرية  وطرق التدريب والتطوير كالأتي:-

1_ علاقة خيار ستراتيجية الإبداع بأساليب وطرق التدريب والتطوير.

يلاحظ ان نتائج علاقات الارتباط في الجدول (20) بمستوى دلاله معنوية وثقه (0.05) قد بلغت أعلى قيمه لها عند (الدراسة الذاتية ) إذ بلغت (0.514) وأدنى قيمه لها (0.162) عند (مباريات الإدارية ) و بمعامل ارتباط كلي بلغت (0.260) ومن ثم يلاحظ الآتي:

ا_ وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين خيار ستراتيجية الإبداع و طرق التدريب والتطوير .

ب_ تحقق نسبة (17%) من الفرضية الرئيسة (2).

ج_ تحقق الفرضية الفرعية (1_2).

2- علاقة استراتيجيه التمكين بأساليب و طرق التدريب والتطوير

حققت نتائج تحليل علاقات الارتباط الطردية ذات دلاله معنوية و مستوى ثقة (0.05) بين خيار ستراتيجية التمكين والأساليب والطرق إذ بلغت أعلى قيمه لها عند (الحوارات ، المحاضرات، الندوات ، الخبرة المباشرة، اللجان، الدراسة الذاتية، (المناقشات) وأدنى قيمه لها تراوحت ما بين (0.201_0.218) عند (التعاون الفكري ،التفكير الخيالي)  وبلع الارتباط الكلي (0.542) ويمكن ان تستنتج الآتي:

أ.   وجود سبع علاقات ارتباط طرديه بين كل من خيار ستراتيجية التمكين و طرق التدريب والتطوير.

ب.  تحقق نسبه (41%) من الفرضية الرئيسة (2) .

ج. تحقق الفرضيات الفرعية (2_2) .

3_ علاقة خيار ستراتيجية التغيير بأساليب و طرق التدريب والتطوير :

أسفرت معالجة النتائج المتحققة في علاقات الارتباط الطردية ذات الدلالة المعنوية و مستوى ثقة (0.05) إذ بلغت أعلى قيمه لها (0.537) عند (الندوات ، الخبرة غير مباشرة) إذ بلغت قيمتها (0.646) و(اللجان) إذ بلغت قيمتها (0.504) أما أدنى قيمه لها بلغت عند(تمرين التفكير) (0.147) هذا فيما بلغ الارتباط الكلي (0.562). وبذلك ظهر لنا الآتي:-

أ_ وجود و تحقق علاقات ارتباط ذات دلاله معنوية و مستوى ثقة بين خيار ستراتيجية التغيير و كل من أساليب وطرق التدريب والتطوير .

ب_ تحقق نسبه (25%) من الفرضية الرئيسة (2).

ج_ تحقق الفرضية الفرعية (3_2).

## المبحث الثاني

## اتجاهات التأثير بين متغيرات أنموذج البحث

يتجه هذا المبحث لاختبار طبيعة اتجاه التأثير الكلي وغير المباشر لخيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب والتطوير اعتماداً على معامل الانحدار الخطي البسيط و تحليل المسار لانهما أسلوبان إحصائيان يستخدمان للإفادة منها في تحديد التأثير الكلي والتغير المباشر للمتغير المستقل ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في خيارات (الإبداع،التمكين،التغيير) وفي المتغير المعتمد عمليات التدريب والتطوير في (الأهداف،الاحتياجات ، الوسائل والادوات, الأساليب والطرق ).

وقد أظهرت نتائج التحليل المبينة في الجداول رقم (25, 24, 23, 22 ,21) ما يأتي:-

<u>أولاً:_ التأثير الكلي:</u>

اثر ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب والتطوير :-

سيتم في هذه الفقرة تناول اثر خيارات خيار ستراتيجية ادارة الموارد البشرية الثلاث في عمليات التدريب والتطوير كالآتي :-

1- اثر خيار ستراتيجية الإبداع في أهداف التدريب والتطوير .

تراوحت قيم معامل الانحدار بين (7.258) عند (القدرات التنظيمية) وبلغت (6.505) عند ( رفع إمكانيات الأفراد ) في حين سجلت للبعد كله (0.559) وبلغ عدد قيم المعامل ذات الدلالة المعنوية (2) من مجموع (15) قيمة .

نستنتج من ذلك ما يأتي :-

أ. وجود اثر خيار ستراتيجية الإبداع في أهداف التدريب والتطوير .

ب. تحقق نسبة (13%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (1-3) .

2- اثر خيار ستراتيجية التمكين في أهداف التدريب والتطوير

تراوحت قيم معامل الانحدار بين (5.124) ( للقدرات التنظيمية ) و (6.233) ( للتحفيز نحو العمل ) و (7.423) ( لرفع إمكانيات الأفراد ) و (5.611) ( للتعميق روح العمل ) في حين سجلت للبعد كله (0.580) وبلغ عدد قيم معامل الانحدار ذات الدلالة المعنوية (4) من مجموع (15) قيمة .

نستنتج من ذلك ما يأتي :

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التمكين في أهداف التدريب والتطوير .

ب. تحقق نسبة (26%) من الفرضية الرئيسية (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-3) .

3- اثر خيار ستراتيجية التغير في أهداف التدريب والتطوير

بلغ عدد قيم معامل الانحدار بين ( 5.994) ( للقدرات التنظيمية ) و ( رفع إمكانيات الأفراد ) في حين سجل البعد ككل (0.522) وبلغ عدد قيم المعامل ذات الدلالة المعنوية (2) من مجموع (15) قيمة ونلاحظ من هذا:-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التغير في أهداف التدريب والتطوير .

ب. تحقق نسبة (13%) من الفرضية الرئيسة (3).

ت.تحقق الفرضية الفرعية (3-3) .

ثانياً: اثر خيار ستراتيجية ادارة الموارد البشرية في احتياجات التدريب والتطوير:-

سوف نتناول في هذه الفقرة اثر لخيار ستراتيجيات الموارد البشرية في احتياجات التدريب والتطوير كما يأتي :-

1- اثر خيار ستراتيجية الإبداع في احتياجات التدريب والتطوير:

اظهر الجدول (22) ان قيم معامل الانحدار قد تراوحت ما بين (-0.012-0.203) عند ( القاعات الملائمة ) و ( المرونة ) وعلى التوالي وهذا يؤكد الآتي :-

أ. لا يوجد اثر خيار ستراتيجية الإبداع في احتياجات التدريب والتطوير.

ب. عدم تحقق الفرضية الرئيسية (3) وفرضياتها الفرعية مع احتياجات التدريب والتطوير .

2- اثر خيار ستراتيجية التمكين في احتياجات التدريب والتطوير:

سجلت النتائج الإحصائية وجود قيمة ذات دلالة معنوية بمستوى (0.05) لأثرخيار ستراتيجية التمكين في ( المستلزمات المادية ) و ( المرونة ) بلغت قيمتها (7.707) وسجلت أدنى معامل عند ( الأجهزة الفنية والتعليمية ) بلغت (0.461) في حين ان معامل التأثير الكلي للبعد قد بلغ (0.580) وتؤشر بذلك الآتي :-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التمكين في احتياجات التدريب والتطوير.

ب. تحقق نسبة (16%) من الفرضية الرئيسية (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-3) .

3-اثر خيار ستراتيجية التغير في احتياجات التدريب والتطوير:

اظهر الجدول رقم (22) ان قيم معامل الانحدار بلغت ( 5.994) ( للمستلزمات المادية ) وهذا يؤكد وجود قيمة بمستوى دلالة معنوية بلغت ( 0.05 ) مما يشير إلى:-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التغير في احتياجات التدريب والتطوير .

ب. تحقق نسبة (16%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. ت.تحقق الفرضية الفرعية (3-3) .

ثالثاً: اثر خيار ستراتيجية ادارة الموارد البشرية في التقنيات وأدوات التدريب والتطوير:-

نتناول في هذه الفقرة خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الثلاث ( الإبداع , التمكين , التغير ) في تقنيات وأدوات التدريب والتطوير على النحو الآتي :-

1- اثر خيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات والادوات ( السمعية ).

تراوحت قيمة معامل الانحدار ذات الدلالة المعنوية ومستو ى الثقة (0.05) عند( الشيفينانيات ) اذ بلغت القيمة ( 5.542) وعند (العينات) بلغت (5.501) وعند (المخططات) بلغت (6.571) وعند (الرسوم المتحركة) بلغت (7.501) وسجل للبعد كله (0.059) وبلغ عدد قيم المعامل ذات الدلالة المعنوية ومستوى ثقة (0.05) و (1) من مجموع (8) قيمة ومن هذا نلاحظ ما يأتي :-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية الإبداع في تقنيات وأدوات التدريب والتطوير.

ب. تحقق نسبة (12.5%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (1-3) .

2- اثر خيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والادوات ( السمعية ):

تراوحت قيم معامل الانحدار بين (7.501) (للرسوم المتحركة) و(المخططات) (6.571) و(العينات) (5.501) والشيفيانيات بلغت (5.542) وهي ذات مستوى دلالة معنوية وثقة (0.05) وبذلك نؤشر ما يأتي :-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التمكين في تقنيات وأدوات التدريب والتطوير ( السمعية) ذات دلالة معنوية عددها (4) من مجموع (8) قيم .

ب. تحقق نسبة (50%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-3) .

3- اثر خيار ستراتيجية التغير في التقيات والادوات ( السمعية ):

سجلت قيم معامل الانحدار ذات الدلالة المعنوية ومستوى ثقة (0.05) عند ( المواد المطبوعة ) أعلى قيمة لها بلغت (6.548) وعند ( الرسوم المتحركة ) بلغت (6.281) وعند (الشيفيانيات) بلغت (5.610) في حين سجلت للبعد كله (0.053) وبلغ عد قيم المعامل ذات الدلالة المعنوية (3) من مجموع (8) قيم ويؤشر هذا ما يأتي :-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التغير في التقنيات والادوات ( السمعية ) .

ب. تحقق نسبة (37.5%) من الفرضية الرئيسية (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-3).

أولاً: اثر خيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات والادوات ( البصرية السمعية )

تسجل قيم معامل الانحدار قيم تراوحت ما بين (0.051-2.180) عند ( الفيديو , والشرائح ) وعلى التوالي وهذا يؤكد الآتي :-

أ. لا يوجد اثر خيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات والادوات(البصرية السمعية).

ب. عدم تحقق الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (1-3).

2- اثر خيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والادوات ( البصرية السمعية )

كانت أعلى قيم معامل الانحدار عند (الانترنيت) إذ بلغت (5.613) في حين سجلت للبعد كله (0.040) وبلغ عدد قيم المعامل ذات الدلالة المعنوية ومستوى ثقة (0.05) بلغت (1) من مجموع (2) قيمة .

ومن هذا نستنتج ما يأتي :-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والأدوات(السمعية البصرية).

ب. تحقق نسبة (20%) من الفرضية الرئيسية (3).

ج. ت.تحقق الفرضية الفرعية (2-3).

3- اثر خيار ستراتيجية التغير في التقنيات والادوات ( البصرية السمعية)

حققت معامل الانحدار أعلى قيم عند ( الفيديو ) إذ بلغت (6.168) وعند (الانترنيت) (5.915) وسجلت للبعد كله (0.0531) وبلغ عدد قيم معامل الانحدار ذات الدلالة المعنوية ومستوى الثقة عند (0.05) بلغت (2) من مجموع (5) قيمة وقد نستنتج من هذا كله ما يأتي :-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التغير في التقنيات والادوات (البصرية السمعية) قيم معامل الانحدار.

ب. تحقق نسبة (40%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-3).

4- اثر خيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات والادوات البصرية

تراوحت قيم معامل الانحدار بين (0.213) (-0.213) عند (الإذاعة) و(التسجيل) وهذا يؤشر انه لا يوجد أي اثر لخيار خيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات والادوات البصرية وعدم تحقق الفرضية (3) والفرضيات المشتقة الفرعية عنها (3-1) .

5-اثر خيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والادوات البصرية

حققت قيم الانحدار ذات الدلالة المعنوية ومستوى ثقة (0.05) عند (الاسطوانات) (5.490) في حين سجلت البعد كله (0.024) وبلغ عدد قيم المعامل ذات الدلالة المعنوية (1) من مجموع (5) قيم نستنتج من ذلك كله :-

أ. حقق اثر بخيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والادوات البصرية.

ب. تحقق نسبة (20%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-3).

6- اثر خيار ستراتيجية التغير في التقنيات والادوات البصرية

سجلت قيم معامل الانحدار ذات الدلالة المعنوية ومستوى الثقة (0.05) عند (التسجيل) إذ بلغت أعلى قيمتها (7.21) ومع الاسطوانات بلغت اعلى قيمة لها (7.801) إذ نلاحظ من ذلك ما يأتي :-

أ. حققت اثر خيار ستراتيجية التغير في التقنيات والادوات البصرية.

ب. تحقق نسبة (40%) من الفرضية الرئيسية (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-3).

7- اثر خيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات والادوات ( الأخرى )

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود قيمة واحدة لمعامل الانحدار بدلالة معنوية ومستوى ثقة (0.05) بلغت أعلى قيمة لها عند (المختبرات) إذ بلغت (5.448) وأدنى قيمة لها عند (المتاحف) (0.095) وبمعامل تأثير كلي بلغت قيمته (0.035) ذات دلالة معنوية للبعد ككل نستنتج من هذا:-

أ. وجود اثر خيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات والادوات ( الأخرى ).

ب. تحقق نسبة (20%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-3).

8- اثر خيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والادوات ( الأخرى )

حققت معامل الانحدار أعلى القيم بدلالة معنوية ومستوى ثقة (0.05) وبمعامل (2) تراوحت قيمتها عند (الزيارات الميدانية ) (5.431) وعند (القدرات التعليمية)(6.161 ) وبمعامل تأثير ذات دلالة معنوية بلغ (0.045) للبعد ككل نستنتج من ذلك ما يأتي :-

أ. وجود اثر خيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والادوات ( الأخرى ).

ب. تحقق نسبة (20%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-3).

9- اثر خيار ستراتيجية التغير في التقنيات والادوات ( الأخرى )

ركزت أعلى قيم معامل الانحدار في (المختبرات) بدلالة معنوية ومستوى ثقة (0.05) إذ بلغت أعلى قيمة لها (7.751) إذ حققت قيمة واحدة للمعامل وبتأثير معنوي للبعد ككل إذ بلغ (0.031) نلاحظ من هذا:-

أ. وجود اثر لخيار ستراتيجية التغير في التقنيات والادوات ( الأخرى ).

ب. تحقق نسبة (20%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-3).

رابعاً:اثر خيار ستراتيجية ادارة الموارد البشرية في الأساليب وطرق التدريب والتطوير :-

فيما يتعلق بخيارات ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الثلاثة وطرق التدريب والتطوير فقد كانت كما يأتي :-

1- اثر خيار ستراتيجية الإبداع في طرق التدريب والتطوير :-

تراوحت قيم معامل الانحدار أعلى قيمة لها عند ( الدراسة الذاتية ) وبلغت قيمتها ( 5.140 ) وبلغ البعد ككل (0.037) إذ نستنتج ما يأتي :-

أ. تحقق نسبة (5.8%) من الفرضية الرئيسية (3).

ب. هناك اثر خيار ستراتيجية الإبداع في طرق التدريب والتطوير.

ج. تحقق الفرضية الفرعية (1-3) .

2- اثر خيار ستراتيجية التمكين في طرق التدريب والتطوير :-

حققت أعلى قيم معامل الانحدار عند كل من ( الحوارات ) اذ بلغت (6.012) وعند (المناقشات) بلغت ( 5.471) وعند (المحاضرات) بلغت (5.211) وعند (الندوات) بلغت (6.601) و(الخبرة غير المباشرة) (6.511) و(اللجان) اذ بلغت (5.515) و(الدراسة الذاتية) بلغت (6.516) ذات دلالة معنوية ومستوى ثقة بلغ (0.05) وبعد كلي بلغ (0.679) ومن هذا نستنتج ما يأتي :-

أ. هناك اثر خيار ستراتيجية التمكين في طرق التدريب والتطوير.

ب. تحقق نسبة (41%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (2-3).

3- اثر خيار ستراتيجية التغير في طرق التدريب والتطوير :-

حققت معامل الانحدار قيم عالية بلغت عند ( الخبرة غير المباشرة ) (5.018) وعند الندوات بلغت (7.906)اما عند اللجان (6.504) ووجود قيمتين ذات دلالة

معنوية بمستوى ثقة (0.05) وعنـدها سـجل معامـل التـأثير الكـلي ككـل (0.150) وتؤشر بذلك الآتي :-

أ. هناك اثر خيار ستراتيجية التغير في طرق التدريب والتطوير.

ب. تحقق نسبة (11.7%) من الفرضية الرئيسة (3).

ج. تحقق الفرضية الفرعية (3-3).

جدول رقم (21) معامل الانحدار الخطي لتأثير خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في أهداف التدريب والتطوير

| الأهداف / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | المرونة | زيادة قدرات العمل | رفع مستوى المهارات الذهنية | القدرات المعرفية | قدرات استيعابية | الخبرة التطبيقية | سرعة الاستجابة | القدرات التنظيمية | التحفيز نحو العمل | رفع إمكانيات الأفراد | تعميق روح العمل | تنمية المواهب | تغيير اتجاهات العمل | رفع مستوى نوع العمل | توثيق العلاقات | التأثير الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 6.213 | 5.801 | 2.321 | 4.401 | 5.611 | 2.501 | 4.301 | *7.258 | 3.333 | *6.505 | 4.121 | 2.121 | 2.271 | 3.301 | 2.814 | 4.191 |
| التمكين | 4.315 | 4.712 | 1.231 | 4.112 | 0.213 | 1.901 | 2.140 | *5.1240 | *6.233 | *7.423 | *5.611 | 3.178 | 2.271 | 2.240 | *6.881 | 3.839 |
| التغيير | 2.114 | 4.662 | 2.164 | 3.318 | 3.803 | 0.150 | 0.121 | *5.994 | 4.480 | *5.401 | 2.931 | 2.731 | 1.040 | 1.042 | 1.971 | 2.995 |

N =18 مستوى الثقة = 0.0.5

جدول رقم (22) معامل الانحدار الخطي لتأثير خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في احتياجات التدريب والتطوير

| الاحتياجات / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | قاعات ملائمة | أنظمة اتصال | أجهزة فنية تعليمية | كوادر تدريبية | مستلزمات مادية | أجور وحوافز | التأثير الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 0.066 | - 0.012 | 0.203 | -0.007 | 0.412 | 0.951 | 0.268 |
| التمكين | -0.317 | 0.210 | 0.461 | 0.106 | *7.707 | 0.151 | 1.411 |
| التغيير | 0.026 | 1.840 | 0.190 | 0.413 | *5.994 | 0.336 | 1.466 |

مستوى الثقة = 0.0.5 N =18

جدول رقم (23) معامل الانحدار الخطي لتأثير خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأساليب والطرائق التدريب والتطوير

| الأساليب والطرق / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | العصف الذهني | التعاون الفكري | التفكير الخيالي | الحوارات | المناقشات | تمرين الأفكار | المحاضرات | الندوات | الخبرة الغير مباشرة | الخبرة المباشرة | اللجنة | الدراسة الذاتية | القراءات | القراءات الخاصة | المؤامرات | تمثيل الأدوار | المباريات الإدارية | التأثير الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 2.510 | 1.281 | 0.371 | 0.731 | 2.112 | 0.314 | 0.151 | 1.660 | 0.421 | -0.139 | 0.462 | *5.140 | 0.313 | 2.104 | 0.316 | 0.701 | 0.621 | 1.204 |
| التمكين | 0.541 | 1.201 | 0.197 | *6.012 | *5.471 | 2.181 | *5.211 | *6.601 | *6.511 | 0.130 | *5.515 | *6.516 | 2.121 | 0.441 | 1.141 | 2.151 | 1.061 | 5.570 |
| التغيير | 0.183 | 1.391 | -0.433 | 0.428 | 0.292 | 0.141 | 1.319 | 7.706 | *5.018 | 0.122 | *6.504 | -0.160 | 1.012 | 0.610 | -0.411 | -0.321 | 0.245 | 1.390 |

مستوى الثقة = 0.0.5          N =18

جدول رقم (24) معامل الانحدار الخطي لتأثير خيار ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التقنيات والأدوات التدريب والتطوير
ملحق رقم (1)

| التقنيات والأدوات (لسمعية) / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | المواد المطبوعة | الصور الفوتوغرافية | الرسوم المتحركة | المخططات | العينات | الشيفيانيات | المجسمات | افلام المتحركة | التاثير الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 2.601 | 0.216 | 0.414 | 3.0415 | 2.121 | *6.691 | -0.014 | 1.236 | 2.085 |
| التمكين | 0.481 | 0.310 | *7.501 | *6.571 | *5.501 | *5.542 | 0.326 | 0.456 | 3.336 |
| التغيير | *6.548 | 0.611 | *6.281 | 0.449 | 2.310 | *5.610 | 0.125 | *6.150 | 3.526 |

مستوى الثقة = 0.0.5 N =18

جدول رقم (24) معامل الانحدار الخطي لتأثير خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البصرية السمعية التدريب والتطوير

ملحق رقم (2)

| التقنيات والأدوات (البصرية لسمعية) / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | الافلام المتحركة | الشرائح | التلفزيون | الفيديو | الانترنت | التاثير الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | 1.280 | 2.180 | -0.051 | -0.122 | 1.188 | 1132 |
| التمكين | 0.226 | 0.261 | 1.160 | 0.201 | *5.613 | 1.492 |
| التغيير | 1.134 | 0.123 | 0.447 | *6.168 | *5.915 | 3.008 |

مستوى الثقة = 0.0.5 N =18

جدول رقم (24) معامل الانحدار الخطي لتأثير خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البصرية التدريب والتطوير

ملحق رقم (3)

| التقنيات والأدوات (البصرية) / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | التسجيل | التسجيلات | الراديو | الاسطوانات | الاذاعة | التاثير الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | -0.213 | 1.013 | 2.141 | 3.210 | -0.513 | 2.130 |
| التمكين | 0.315 | 0.314 | 0.000 | *5.490 | -0.219 | 3.120 |
| التغيير | *7.211 | 0.813 | 0.216 | *7.801 | 0.073 | 3.912 |

مستوى الثقة = 0.0.5 N =18

جدول رقم (24) معامل الانحدار الخطي لتأثير خيار ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأخرى التدريب والتطوير

ملحق رقم (4)

| التقنيات والأدوات (الأخرى) / خيار ستراتيجيات الموارد البشرية | المختبرات | المعارض | الزيارات الميدانية | القدرات التعليمية | المتاحف | التاثير الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإبداع | *5.448 | 2.411 | 0.340 | 0.056 | 0.093 | 1.669 |
| التمكين | 0.141 | 0.404 | *5.431 | *6.161 | 1.241 | 2.703 |
| التغيير | *7.751 | 5.511 | 2.312 | 2.131 | -0.204 | 2.500 |

مستوى الثقة = 0.0.5        N =18

## المبحث الثالث

## التأثير غير المباشر لمتغيرات أنموذج البحث

تحليل المسار:

يستند أسلوب تحليل المسار إلى وجود نماذج سببية بافتراض وجود علاقة خطية سببية بين (السبب،الأثر) (الراوي ، 87)

و تضمنت وجود تأثيرات مباشرة في الأثر وغير مباشرة للسبب على الأثر ومن خلال تأثير المتغيرات الأخرى يستخدم تحليل المسار قياس تأثيرين مختلفين هما التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للمتغير المستقل(ستراتيجيات ادارة البشرية)على المتغير المعتمد(عمليات التدريب والتطوير)وعلى النحو الآتي:-

أولاً:-

تأثير المتغير(ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية) في المتغير(عمليات التدريب والتطوير):

سيتم في هذه الفقرة تناول التأثير المباشر لخيارات ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في عمليات التدريب والتطوير كالاتي:-

أ. التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للمتغير (خيار ستراتيجية الإبداع)في المتغير (أهداف التدريب والتطوير):

بلغ قيمة التأثير المباشر خيار ستراتيجية الإبداع (0.302) والتأثير غير المباشر بلغت قيمته ما بين(0.053 - 0.202 ) في أهداف التدريب والتطوير أما التأثير الكلي فبلغ(0.558).

ب. التأثير المباشر والتأثير غير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في المتغير(أهداف التدريب والتطوير).

أكدت النتائج الإحصائية ان قيمة التأثير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في أهداف التدريب والتطوير بلغت(0.337) أما التأثير غير المباشر فبلغت قيمته(0.060) وبتأثير كلي بلغت قيمته(0.579).

ج. التأثير المباشر وغير المباشر(لخيار ستراتيجية التغير)في (أهداف التدريب والتطوير)

أوضح الجدول(25) ان نتائج التحليل أشارت إلى وجود تأثير مباشر لخيار ستراتيجية التغيير في أهداف التدريب بلغت قيمتها(0.082) وتأثير غير مباشر تراوحت قيمته ما بين(0.194-0.244) وبتأثير كلي وعام بلغ قيمته(0.521).

ثانياً:

التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية الإبداع في ( احتياجات التدريب والتطوير):-

أ. سجلت نتائج التحليل الإحصائي للجدول (25) على ان التأثير المباشر لخيار ستراتيجية الإبداع في احتياجات التدريب والتطوير قد بلغت قيمتها ( -0.499) وغير المباشر قد بلغت قيمتها وتراوحت ما بين (-0.505-0.0266) وتأثير كلي بلغ قيمته (-0.020)

ب. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في ( احتياجات التدريب والتطوير ):-

تراوحت قيم التأثير غير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في الاحتياجات ما بين؟

(-0.299-0.030) أما التأثير المباشر فبلغت قيمته (0.842) وبقيمة تأثير كلي بلغت (0.512).

ج. التـأثير المبـاشر وغـير المبـاشر لخيـار سـتراتيجية التغيـير في ( احتياجات التدريب والتطوير ):-

اظهر الجدول (25) النتائج الإحصائية التي أشارت إلى قيم التأثير المباشر لخيار ستراتيجية التغير لاحتياجات التدريب والتطوير قـد بلغــت (-0.041) وبتــأثير الغــير المبــاشر تراوحــت قيمتــه مــا بين(0.610-0.324) وبتأثير كلي بلغ قيمته (0.248 ).

ثالثاً:

التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية الإبداع في تقنيات وأدوات التدريب_ البصرية:-

أ. سجلت قيم التأثير المباشر لخيار ستراتيجية الإبداع في تقنيـات وأدوات البصرية بلغت قيمتها (-0.071) والتـأثير غـير المبـاشر بلغت قيمته وتراوحت ما بين (0.209-0.241) وسـجل التـأثير الكلي قيمة بلغت (0.371) .

ب. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في تقنيات وأدوات البصرية:-

أكدت نتائج التحليل ان التأثير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في الوسائل البصرية قيمة بلغت (0.402) أما التأثير غير المباشر فبلغت قيمته وتراوحت مـا بـين (0.158-0.075) وبلـغ التـأثير الكلي قيمة (0.427) .

ج. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التغيير في تقنيات والادوات البصرية:-

تراوحت قيم التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التغيير في الوسائل البصرية ما بين (0.291-0.045) وبتأثير مباشر بلغت قيمته (0.326) وسجل التأثير الكلي قيمة بلغت (0.572).

رابعاً:

التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات والادوات (السمعية_ البصرية):-

أ. سجلت قيم التأثير المباشر لخيار ستراتيجية الإبداع في التقنيات السمعية والبصرية بلغت قيمتها (-0.594) والتأثير غير المباشر بلغت قيمته وتراوحت ما بين (0.140-0.357) وبلغت قيمة التأثير الكلي مقدار (0.096) .

ب. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والادوات (السمعية_ البصرية):-

كانت أهم نتائج التحليل الإحصائي للتأثير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في التقنيات السمعية والبصرية قيم بلغت مقدارها (0.348) وبتأثير غير مباشر تراوحت قيمته (0.158-0.075) وبتأثير كلي بلغ (0.430).

ج. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التغيير في التقنيات والادوات (السمعية_ البصرية):-

سجلت قيم التأثير غير المباشر لخيار ستراتيجية التغيير في التقنيات والادوات (السمعية_ البصرية ) تراوحت ما بين (0.4311-0.081) وبتأثير مباشر تراوحت قيمته (0.577) وسجل قيم التأثير الكلي مقدار (0.927).

خامساً:

أ. التـأثير المبـاشر وغـير المبـاشر لخيـار سـتراتيجية الإبـداع في التقنيات الأدوات (السمعية):-

سجلت قيم التأثير المباشر لخيار ستراتيجية الإبداع في التقنات السمعية بلغت قيمتها (- 0.455) والتأثير غير المباشر بلغت قيمته وتراوحت ما بين (0.449-0.003) وبلغت قيمة التأثير الكلي مقدار (- 0.002).

ب. التـاثير المبـاشر وغـير المبـاشر لخيـار سـتراتيجية التمكـين في التقنيات والادوات (السمعية):-

تراوحت قيم التأثير الغـير المبـاشر لخيـار سـتراتيجية التمكـين في التقنيات السمعية ما بين (0.507-0.273) أما قيم التأثير المبـاشر فبلغت (0.006) وبتأثير كلي بلغ قيمته (0.240).

ج. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التغيير في الوسائل والادوات (السمعية):-

سجلت قـيم التـأثير المبـاشر لخيـار سـتراتيجية التغيـير في الوسـائل والادوات (السمعية) (0.701) وبتأثير غير المبـاشر تراوحـت قيمتـه ما بين (0.004-0.291) وسجل قيم التأثير الكلي مقدار (0.413).

سادساً:

التـأثير المبـاشر وغـير المبـاشر لخيـار سـتراتيجية الإبـداع في التقنيـات والادوات (الأخرى):-

أ. سجلت قيم التأثير الغير المبـاشر لخيـار سـتراتيجية الإبـداع في التقنيات الأخرى بلغت قيمتها ما بين0.140-0.357)) والتـأثير المبـاشر بلغـت قيمتـه 0.071)) وبلغـت قيمـة التـأثير الكـلي مقدار (0.569).

ب. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في التقنيات والادوات (الأخرى):-

أكدت قيم التأثير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في التقنيات الأدوات

( الأخرى) (0.448) أما قيم التأثير الغير المباشر فتراوحت ما بين (0.158-0.075) وبتأثير كلي بلغ قيمته (0.569)

ج. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التغيير في التقنيات والادوات (الأخرى):-

اظهر الجدول (25) نتائج التحليل التأثير المباشر لخيار ستراتيجية التغير في التقنيات والادوات ( الأخرى ) بلغت قيمة لها (- 0.055) وسجل التأثير غير المباشر قيم تراوحت ما بين (0.431-0.081) وبلغ التأثير العام قيمة مقدارها (0.294)

سابعاً :

التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية الإبداع في أساليب وطرق التدريب والتطوير:-

أ. أكدت نتائج التحليل الإحصائي ان قيم التأثير غير المباشر تراوحت ما بين (0.140-0.357) وان التأثير المباشر بلغت قيمته (-0.126) وسجل التأثير الكلي (0.371) .

ب. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التمكين في أساليب طرق التدريب والتطوير:-

بلغت قيم التأثير الغير المباشر اذ تراوحت ما بين (0.158-0.075) أما التأثير المباشر فبلغ قيم مقدارها (0.595) وبلغت قيمة التأثير الكلي (0.678).

ج. التأثير المباشر وغير المباشر لخيار ستراتيجية التغيير في أساليب وطرق التدريب والتطوير:-

جاءت قيم التأثير المباشر إذ سجلت مقدار (0.219) لخيار ستراتيجية التغير في الأساليب والطرق وتراوحت قيم التأثير غير المباشر ما بين (0.081-0.431) وبتأثير كلي بلغ (0.569) ينظر الجدول (25).

جدول رقم (25) يبين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي لمتغيرات البحث

تحليل المسار

مباشر

غير المباشر

الكلي

**وسائل وادوات التدريب - سمعية**

| الابداع | التمكن | التغيير |
|---|---|---|
| -0.45543 | -0.27326 | -0.29193 |
| 0.003737 | 0.006229 | 0.00451 |
| 0.449444 | 0.507641 | 0.701161 |
| -0.00225 | 0.240612 | 0.41374 |

**اهداف التدريب**

| الابداع | التمكن | التغيير |
|---|---|---|
| 0.302746 | 0.181648 | 0.19406 |
| 0.202454 | 0.337423 | 0.244294 |
| 0.053139 | 0.06002 | 0.0829 |
| 0.558339 | 0.57909 | 0.521254 |

**وسائل وادوات التدريب - سمعية وبصرية**

| الابداع | التمكن | التغيير |
|---|---|---|
| -0.59469 | -0.07597 | -0.08116 |
| 0.357327 | 0.348294 | 0.431175 |
| 0.140419 | 0.158602 | 0.577484 |
| -0.09694 | 0.430924 | 0.927495 |

**احتياجات التدريب**

| الابداع | التمكن | التغيير |
|---|---|---|
| -0.49985 | -0.29991 | -0.3204 |
| 0.505655 | 0.842758 | 0.610157 |
| -0.02665 | -0.0301 | -0.04157 |
| -0.02084 | 0.512751 | 0.248183 |

**وسائل وادوات التدريب - اخرى**

| | | |
|---|---|---|
| 0.071808 | -0.07597 | -0.08116 |
| 0.357327 | 0.448446 | 0.431175 |
| 0.140419 | 0.158602 | -0.05534 |
| 0.569554 | 0.531076 | 0.294671 |

**وسائل وادوات التدريب - بصرية**

| الابداع | التمكن | التغيير |
|---|---|---|
| -0.07172 | -0.04303 | -0.04597 |
| 0.24164 | 0.402734 | 0.291579 |
| 0.20936 | 0.236469 | 0.326615 |
| 0.379281 | 0.596171 | 0.572222 |

**اساليب وطرائق التدريب**

| الابداع | التمكن | التغيير |
|---|---|---|
| -0.12662 | -0.07597 | -0.08116 |
| 0.357327 | 0.595545 | 0.431175 |
| 0.140419 | 0.158602 | 0.219063 |
| 0.371126 | 0.678175 | 0.569074 |

**وسائل وادوات التدريب**

| الابداع | التمكن | التغيير |
|---|---|---|
| -0.35357 | -0.07597 | -0.08116 |
| 0.357327 | 0.344859 | 0.431175 |
| 0.140419 | 0.158602 | 0.513303 |
| 0.144176 | 0.427489 | 0.863314 |

Sig. Corr. >.40005

# الفصل السادس

## الإستنتاجات والتوصيات

التمهيد :

أستعرضنا في فصول الدراسة السابقة ولاسيما في الفصلين الأول والثاني من الجانب النظري الأسس والمنطلقات النظرية لموضوع ستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير وقدمنا فيهما آراء مجموعة من الباحثين والمهتمين بهما وسعينا في الجانب التطبيقي من البحث في فصوله اللاحقة وضع مجموعة من الفرضيات التي مثلت إجابة أولية متوقعة لإشكالية البحث التي عرضت في ضمن مجموعة من الأسئلة ليجسد الأنموذج الفكري طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين وهدفنا في الفصل الرابع من البحث إلى اكتشاف مستوى المتغيرين ، وحالهما في عينة البحث وانتقلنا بعدها لاختبار طبيعة العلاقة ونوعها و اثر المتغير المستقل ستراتيجية الموارد البشرية في المتغير المعتمد(عمليات التدريب والتطوير ) مستخدمين في ذلك عددا من الأساليب الإحصائية الملائمة لهذا الغرض.

وقد توصلنا نتيجة هذه المتابعة النظرية المتواضعة والاختبارات الميدانية لمجموعة من النتائج والاستنتاجات عرضناها في هذا الفصل في ضمن محورين اختص المبحث الأول منه بعرض الاستنتاجات فيما جاء المبحث الثاني والخاص بالتوصيات تمثلت بالتوصيات الخاصة ستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب والتطوير والعلاقة بينهما وتعلق المحور الأخير بتقديم المقترحات الفكرية التي تصلح كمشاريع دراسية لمرحلتي الماجستير والدكتوراه.

## المبحث الأول

## الاستنتاجات

أظهرت نتائج المقابلة وتحليل الاستبانة الناجمة عن تطبيق أنموذج البحث في المراكز والمعاهد عينة البحث مجموعة من الاستنتاجات الإحصائية والنظرية يمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً: ستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

1- تنوع استخدام خيار ستراتيجية ادارة الموارد البشرية بوصفها مدخلاً وأسلوباً وإنموذجاً فكرياً يصلح لتحليل ودراسة وبحث المنظمات بمراكزها ومعاهدها في مجالات ووظائف وأنشطة مختلفة منها الإبداع والتغيير والتدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية في الدراسات المعاصرة .

2- تعدد النماذج الفكرية التي تعبر عن فلسفة وعمليات ستراتيجية إدارة الموارد البشرية في دراسات الظواهر التنظيمية المعقدة .

3- الاهتمام بتطوير مراحل المورد البشري وأهميتها عبر تطور الحضارات القديمة في الدراسات والظواهر الطبيعية والاجتماعية والتنظيمية في الحياة.

4- تعّد ستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً مهماً ورئيساً لستراتيجية المنظمة ومكملة لها في مجالات دقيقة كتشخيص التأثيرات الداخلية والخارجية للموارد البشرية .

5- رسم الستراتيجيات والخطط الوطنية انطلاقاً من متطلبات الواقع والطموح ولغرض زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية وزيادة دور الموارد البشرية المتوفرة في التنمية والبناء .

كانت نتائج تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية كما يأتي:-

1. بلغ عدد خيارات ستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي ذكرها المدراء في مراكز ومعاهد عينة البحث (سبعة) خيارات من الستراتيجيات التي تعكس نوعية الستراتيجية التي اعتمدتها المراكز والمعاهد التي يعملون بها وعلى مستوى المنظمة ككل .
2. تباين آراء المدراء عينة المقابلة ، بشأن مفهوم خيار ستراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك لاختلاف التصورات الفكرية والرؤئ التي ينظرون بها إلى ستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي بموجبها يتم اختلاف الممارسات التطبيقية لها .
3. ارتفاع مستوى التغيرات لخيارات ستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مراكز ومعاهد عينة البحث وانخفاضها في مراكز ومعاهد أخرى من عينة البحث .
4. كانت نتائج متغيرات ستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما يأتي :-

أ-ارتفاع مستوى خيار ستراتيجية الإبداع في مراكز ومعاهد عينة البحث في (تراعي التطور والتقانة والإبداع)وذلك لازدياد حجم الدعم والمساعدة التي وفرتها الدولة والتي يؤديها العاملون المتميزون فضلاً عن ارتفاع مستوى القدرة لدى الأفراد والتكيف مع المتغيرات الجديدة وذلك لاعتماد هيئة التصنيع العسكري سابقاً مبدأ العمل بالموجود والمتوفر والتكيف معه والاعتماد على القدرات الذاتية وتشجيعها وتنمية المواهب وزرع روح الإبداع والتميز فيها وتوفير كل المستلزمات والطاقات اللازمة لكسر الحصار الجائر المفروض على بلدنا وقت ذاك.

ب- انخفاض مستوى خيار ستراتيجية التمكين في مراكز ومعاهد عينة البحث في (الشعور بالمسؤولية ، تحقيق التغيير المطلوب) وذلك لانخفاض حجم المساعدة التي يؤديها الموظفون والعاملون وعدم وجود التخصيصات المالية الإضافية والكافية لدعم هذه العملية وانخفاض حجم المساعدات التي تقدمها الدوائر فيما بينها.

ج- ارتفاع مستوى خيار ستراتيجية التغيير في مراكز ومعاهد عينة البحث من خلال الفقرات في (رفع مستوى وتطوير الفرد) (تدعيم التخطيط والتنظيم السلوكي والاستراتيجي في المنظمة) (وتحفيز الفرد لتحقيق الأهداف والطموح) وهذا من خلال الارتباط بين مراحل تطور الفرد والتخطيط الاستراتيجي للمعاهد والمركز .

ثانياً . عمليات التدريب والتطوير

1. ميل عمداء المراكز والمعاهد لاعتماد بعض ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير بشكل يرفع من مستوى الأفراد والمراكز والمعاهد عينة البحث .
2. يحيل ارتفاع مستوى برامج التدريب والتطوير لدى الأفراد في الإبداع والتميز بينما لم تحقق إدارة الإجهاد والتمكين لدى الأفراد في مجال التدريب والتطوير المستوى المطلوب .
3. هناك شبة إجماع بين الكتاب والباحثين على تلازم علمية التدريب والتطوير لأن التطوير يمثل هدفاُ تنظيمياً والتدريب وسيلة لتحقيق ذلك الهدف .
4. تنوع التدريب والتطوير الإداري من حيث تأكيده المعارف والمهارات على وفق الحاجة للمراكز والمعاهد وخيارها الستراتيجي .
5. اختلاف عملية التطوير والتدريب في النماذج التي تناولت دراسة ستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها التكاملية ستراتيجية المنظمة قاد إلى اختلاف مفاهيمه .

كانت نتائج تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري الأهمية النسبية كما يأتي:

1.وجود أكثر من (عشر) عمليات للتدريب والتطوير يتعامل معها المدراء عينة المقابلة اذ سجلت (الاحتياجات) أكثر التكرارات وتلاها (التقنيات والأدوات) (الأهداف) (الأساليب والطرق) وعلى التوالي .

2. بلغ عدد عمليات التدريب والتطوير التي ذكرها المدراء عينة المقابلة (4) عمليات.

3. ارتفاع مستوى التدريب والتطوير في (الاحتياجات ، التقنيات والأدوات ، الأهداف ، الأساليب والطرق) في مراكز ومعاهد عينة البحث بالنتائج الآتية :

أ- ارتفاع مستوى الحصول على الاحتياجات في مراكز ومعاهد عينة البحث لسهولة توفرها والحصول عليها من الدوائر المرتبطة بها وبأعمالها .

ب- انخفاض الاعتماد على الاحتياجات الخارجية والعمل بالممكن والمتوفر وتطويرها بسبب الحصار الجائر على بلدنا .

ج- ارتفاع مستوى عمليات التدريب والتطوير عموماً في المراكز والمعاهد عينة البحث.

## المبحث الثاني

## التوصيات

ظهرت في أثناء البحث والتنقيب النظري والتطبيقي والتأمل في نتائج البحث أفكار وملاحظات وتوقعات حاولنا تأطيرها في ضمن مجموعة من التوصيات التي نعتقد أنها ذات فائدة للمهتمين والممارسين في منظماتنا وعلى النحو الآتي:-

أولاً :أ. التوصيات :

(1) تعريف متخذي ومنفذي ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استمرارية عمل المنظمات و المراكز والمعاهد في المستقبل من خلال دعوة المتخصصين بالموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية و التفكير المستقبلي و الستراتيجي والاحتمالي التنبؤي والتخطيطي لإلقاء المحاضرات بصورة دورية.

(2) أشراك القيادات الإدارية في دورات تطويرية وتأهيلية مكثفة وسريعة بشأن الموضوع.

(3) تكليف القيادات الإدارية بإجراء بحوث ودراسات في موضوع ستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير .

(4) الاهتمام بتوفير المصادر الحديثة والدراسات الجامعية المتعلقة بموضوعات ستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مكتبات المنظمات ومراكزها ومعاهدها .

(5) تنظيم حلقات دراسية داخل القطر وخارجه للقيادات الإدارية العليا.

(6) إفساح المجال للموظفين المبدعين في المنظمات والمراكز والمعاهد التابعة لها للمساهمة في إبداء ملاحظاتهم وأفكارهم المتعلقة بإيجاد البدائل وتقييمها لضمان مشاركتهم البناءة في تنفيذها وتحمل نتائجها واثارها المستقبلية .

(7) تدريب وتطوير الملاكات في المنظمات والشركات التابعة لها على التبوء والتوقع و رصد المشاكل الستراتيجية قبل وقوعها للتقليل من نتائجها السلبية على المنظمة و الاستفادة من برامج الشركات العالمية والإقليمية والتواصل معها.

(8)تخصيص نفقات مالية كافية لدراسة وبحث المشاكل وتحديدها وإيجاد البدائل وتقيمها وتنفيذ المختار منها .

(9) الاستفادة من الخبرات المتوفرة في الشركات و المنظمات في القطاعات العامة والخاصة و المختلطة من خلال عقد الاجتماعات و الحوارات والندوات واجراء الزيارات الميدانية .

(10) تشكيل لجان متنوعة من الخبراء والأساتذة والمدراء والمتخصصين بالعلوم الإدارية والقانونية والموارد البشرية للإسهام في عملية تقييم ستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات .

(11) اعتماد نظام كفوء للترقية والتشجيع على الحوافز وشغل مناصب القيادة العليا الذي يعتمد على الإنجاز والكفاءة والمؤهلات العلمية والفكرية فضلا" عن الخبرة والأقدمية.

(12) التعاقد مع طلبة الدراسات العليا (ماجستير-الدكتوراه) لدراسة علاقة ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تنفذها او تتخذها المنظمات

ب- توصيات التدريب والتطوير

سنحاول في هذه الفقرة تقديم بعض التوصيات التي تهدف من خلالها إفادة منظماتنا و شركاتنا العراقية في تدريب وتطوير ملاكاتنا ورفع أدائها على النحو الآتي :-

أ. ضرورة إدراك الإدارات في الشركات التابعة للمنظمات على أهمية التدريب والتطوير ودور العمليات في فعلية وديمومة نشاط المنظمة ودورها

الستراتيجي لأنها (الإدارة ) في معرفة وفهـم التغـيرات في عوامـل البيئـة الخارجية والداخلية.

ب. دعـوة المتخصصـين بمجـال التـدريب والتطـوير عـلى المسـتوى المحـلي والإقليمي والعالمي لإلقاء المحاضرات حول هذا الموضوع.

ج. تنظيم حلقات دراسية سريعة للملاكـات المتدربـة في المراكـز والمعاهـد التابعة للمـنظمات العراقيـة داخـل وخـارج القطـر للإطـلاع واكتسـاب الخبرة و المهارة والمعرفة النظرية والميدانية بشان التدريب والتطوير .

د. توفير الكتب الحديثة والدوريات المختصة بموضوع التدريب و التطوير داخل مكتبات المـنظمات والمؤسسـات لتمكـين الملاكـات المتدربـة مـن الإطلاع على آخر مستجدات التقنيات العلمية التدريبية والتطويرية .

هـ فتح وإقامة دورات تعليمية و معرفية مهاراتية لتدريب وتطوير الأفراد ولاسيما في (الحاسوب، والانترنيـت، وأجهـزة الاتصـال الحديثـة ....)لتمكـين الملاكات المتدربة من التعامل مع المعلومات بصورة امثل.

و. اختيار المدربين والأفراد الأكفاء ذوي المؤهلات العلمية العالية في مجال التــدريب والتطـوير للعمــل في وحــدات وأقســام المراكــز والمعاهــد والمنظمات.

ز. التعاقـد مـع بـاحثين وأسـاتذة جامعـات وطلبـة دراسـات عليـا لإجـراء دراسات وبحوث في موضوع التدريب والتطوير .

ح. تــدريب وتطـوير الملاكـات المتدربــة و العاملـة في وحــدات وأقســام التدريب على استيعاب ستراتيجية المنظمة بغية جمع المعلومـات ذات العلاقة المباشرة لتحقيقها .

ط. إعادة النظر في القوانين والأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب والبحـث والتطوير.

ج- توصيات الأنموذج

1-وضع نظام خاص( لستراتيجية إدارة الموارد البشرية )العالمية والعربية والمحلية في المؤسسات والمنظمات والشركات.

2- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعوامل التي أدت إلى حدوث مشاكل لستراتيجية إدارة الموارد البشرية المختلفة التي حصلت خلال السنة الماضية.

3- جمع المعلومات عن العوامل التي قد تتسبب بحدوث المشاكل والأزمات لستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المستقبل .

4- إنشاء غرفة عمليات لمتابعة مشاكل ستراتيجية إدارة الموارد البشرية ( الحالية والمتوقعة ) والاستفادة من جميع المعلومات المتعلقة بإعداد مواقف وبدائل للتعامل مع هذه المشاكل.

ثانيا / المشاريع المستقبلية

1- دراسة أبعاد ستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي سوف تتبناها الشركات العالمية والمحلية للسنوات المقبلة القادمة والعمل على دعمها والاستفادة من المعلومات الدقيقة والموضوعية والكاملة في كل مراحل ستراتيجية الموارد البشرية .

2- وضع منهج لمستقبل الشركات المحلية لدراسة ستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتكيفها مع البيئة الداخلية والخارجية والدولية في طريقها إلى الانفتاح والتشابك والتفاعل والتكامل بعد التطور التقني والتكنولوجي.

3- هنالك ضرورة قصوى لتكوين إدارة الموارد البشرية بمستوى التحدي الجديد وذلك بان تؤسس أطاراً فكرياً ونظرياً قادراً على استيعاب المتغيرات البيئية الجديدة وان يترجم هذا الإطار إلى تطبيقات عملية خلاقة تغني هذا الإطار وتطوره لكي يمكن إدارة الموارد البشرية ان تساير مراحل التغير المتسارعة

ولـكي لا تتخلـف عـن الأنشـطة الوظيفيـة الأخـرى ( الإنتـاج , التسـويق , التمويل , نظم المعلومات ).

4- تذليل كـل الصـعوبات والعقبـات التـي تعـترض تطبيـق سـتراتيجية إدارة الموارد البشرية بالتطبيع الثقافي الذي يعّد التحـدي الـرئيسي الـذي يجابـه المنظمات في بيئة العمل الدولية والمحلية.

5- التوجه الجديد للمنظمات نحو استقطاب العاملين من مختلف الثقافـات الذي يعّد تحدياً جديداً آخر هو لكيفية إدارة مجموعـة بشريـة متجانسـة ثقافياً وتوجيهها باتجـاه منسـجم مـع اسـتراتيجيتها وأهـدافها مـع تجنـب المساس بالاعتزاز الفطري للإرث الثقافي لكل مجموعة او لكل امـة او لكـل بلد.

6- التركيز على كفاءة ومؤهلات الموارد البشرية عالميا ومحليا لما تمثلـه تحـديا مهماً للشركات والمنظمات.

7- وضع برنامج لستراتيجية شاملة لبنـاء مجتمـع علمـي يقـوم عـلى المعرفـة للجميع والمعلومات في خدمة المجتمـع وتطـوره بمـا يتبـع مـن سـتراتيجية تعليمية في المراحل كافة وستراتيجية بحث وتطوير.

8- وضع خطة زمنية للشركات العامة والمشـتركة لإعـادة هيكلتهـا والحصـول على شهادة مطابقة لأخذ أنواع صفات الايزو وتامين متطلباتها.

9- وضع برنامج زمني لرفع الحماية المطلقة عن الصناعات الوطنية لتحفيزهـا على التطور والمنافسة.

10- بناء منظومة تدريب وتأهيل وطنية قومية فعالة.

11- دراسـة علاقـة الجـودة الشـاملة ( الايـزو ) سـتراتيجية المـوارد البشريـة وانعكاسها على العملية التدريبية والتطويرية.

12- إجراء دراسة تحليلية للتوافق بين إدارة المعرفة وستراتيجية الموارد البشرية والتدريب والتطوير.

13- دعوة الملاكات المتخصصة مجال ستراتيجية ادارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لإلقاء المحاضرات وعقد الندوات حول الموضوع .

14- تعريف العاملين في الشركات والمنظمات على أهم العوامل البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في عمل الشركات أو المنظمات والتي تمكنهم من جمع المعلومات وإكساب الخبرة والمهارات وتقديمها للشركة أو المنظمة.

15- إجراء دراسة مقارنة ما بين مراكز ومعاهد التدريب والتطوير في المنظمات والشركات المحلية ومراكز التدريب والتطوير في الشركات العربية والعالمية.

16- اعتماد دليل خاص لستراتيجية ادارة الموارد البشرية بوظائفها ومن ضمنها التدريب والتطوير والمعتمدة من برنامج الإنمائي للأمم المتحدة والإطلاع عليها باستمرار وبإحداث ما توصل إليه العلم التكنولوجيا من نتائج إحصائية وتطبيقية اعتمدها البرنامج في الدول النامية وعلى متغيرات منها.

I. التوقع المستقبلي لحياة الأفراد.

II. الرؤية الاقتصادية الاجتماعية الأخلاقية للأفراد.

III. إمكانية تطوير الأفراد في المستقبل وبناء ستراتيجية لهم.

IV. التطبيع الثقافي للفرد والتقارب البيئي والانفتاح نحو الشركات العالمية للعمل وهذا ما أثبتته نقل التجربة اليابانية إلى البيئة العراقية إذ تم التركيز

على العنصر البشري العراقي وجعله يعيش جو عائلي ومتعاون ومتنافس ومتكافئ في المنظمة والشركة التي يعمل فيها داخل القطر واثر القيم التي يحملها الفرد والمنسجمة مع قيم المنظمة وتطبيع الموارد البشرية الطويل الأجل الذي يهدف إلى ترسيخ فلسفة المنظمة والاعتماد على إدارة نوعية الفرد والتي تشبه عملية التطوير في نطاق الشركة أو المنظمة برمتها

17- تحديث المختبرات والورش المتنوعة بالأجهزة والماكنات والوسائل التعليمية الحديثة بما يخدم ويتماشى مع التطور الحاصل والنهضة العلمية والمستقبلية.

18- إعادة هيكلية النظام التعليمي لتلبية حاجات الصناعات الحديثة والتطور التكنولوجي .

19- إعادة النظر للمناهج التدريسية والتدريبية من لجان علمية متخصصة ومطلعة بما يخدم ويتماشى مع العلوم المختلفة والتقنيات الحديثة في القطر.

20- استحداث اختصاصات جديدة تخدم المرحلة القادمة وتزود الشركات الجديدة ذات التوجهات الحديثة بجوانب علمية وتقنيات لم تكن موجودة أصلاً نظراً لتطور العلم والتكنولوجيا .

21- تطوير برامج التدريب للموارد البشرية داخل الشركات المعنية كل حسب اختصاصه بغية الاستفادة المثلى لهذه المراحل طوال سنوات الدراسة وجعل الفرد المتدرب قادراً على الدخول في العمل المباشر داخل هذه الشركات والمنظمات من الناحيتين العملية والنفسية.

22- تحويـل تمـارين الأفـراد المتدربـة في الشركـات أو المـنظمات وفقـا للاختصاصـات الموجـودة إلى إعـمال إنتاجيـة تخـدم القطـاع الصـناعي والخاص والحكومي.

23- الارتقاء بالبرامج التدريبيـة السـنوية المعـدة داخـل الشركـات والمـنظمات وتطويرها والتعاقد مع شركات عالمية وعربيـة لتـوفير الوسـائل والأسـاليب التعليمية الحديثة مثل الحاسبات والأفلام والبرامج العلمية الحديثة وتوفير الأساتذة المحـاضرين مـن الجامعـات العربيـة والأجنبيـة والعراقيـة ومـنح الدورات الإدارية والفنية التي تخدم الموظـف في مجـال تدرجـه الـوظيفي من جهة وإطلاعه على أحدث ما يتم طرحه في المحافل الدولية المتنوعة في هذا المجال وكيفية التكيف والتعامل مع الشركات العالميـة في نقـل الخـبرة والتطور.

24- تهيئة أجواء دراسية وترفيهية مناسـبة تـتماشى مـع مـا موجـود في البلـدان العالمية المتطورة لتحفيـز الأفـراد عـلى كسـب المعرفـة مـن خـلال المراكـز والمعاهد التدريبية وتوفير الأجواء المريحة من مكتبـات وسـاحات رياضـية ونوادٍ ترفيهية وغيرها

25- تطوير الملاكـات القياديـة مـن خـلال بـرامج خاصـة ومسـتحدثة تتضـمن جوانب إدارية ومالية وعلمية بإشراف أسـاتذة جامعـات مـن ذوي الخـبرة والاختصاص وإطلاعهم على الأساليب والأفكار الإدارية الحديثـة لتمكيـنهم من أداء عملهم بشكل علمي ومتطور.

26- زيادة مستويات التعليم في مختلف المنظمات والشركات المحلية والعالميـة لان من خلال وجود قوة العمل المثقفة في الشركة أو المنظمـة تسـتطيع ان

تقود إلى ضغوط قوية لتطوير نظم إدارية وتنظيمية مما يعزز دوافع العاملين باتجاه التطوير الذاتي والتركيز على برامج تدريبية متطورة فضلاً عن الاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة.

## المصـادر العربية

### المراجع العربية

أ. الكتب

1. القرآن الكريم .

2. أبو قحف ، عبد السلام (1992) (أساسيات الإدارة الستراتيجية) كلية التجارة / جامعة الإسكندرية مصر

3. إسماعيل محيي الدين (1997) ( منهج التاريخ فلسفة التاريخ) مطبعة وزارة الثقافة والإعلام

4. بدر ، حامد رمضان (1995) (الإدارة الستراتيجية) مطبعة كلية التجارة / القاهرة.

5. برعي ، محمد جمال (1970) (فن التدريب الحديث في التنمية ) مطبعة معهد التدريب / مصر.

6. حسن ، عادل حسن (1984) (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية) بدار الطباعة الجامعية الإسكندرية / مصر.

7. دافيد هنجر ( 1990) (الإدارة الستراتيجية / المملكة العربية السعودية / دار الرياض ترجمة الدكتور محمود عبد الحميد مرسي.

8. الدوري ، حسين (19885) (إعداد وتدريب القوى البشرية) مطبعة جامعة بغداد / العراق

9. الراوي ، منصور (1991) (إدارة الموارد البشرية) مطبعة الجامعة المستنصرية / بغداد.

10. السالم ، مؤيد سعيد ، لصالح ، عادل حرحوش (1991) (الموارد البشرية) مطبعة جامعة بغداد.

11. السعدي ، ساهرة علي (1997) / فن التدريب الحديث / مطبعة الأولى / القاهرة

12. سعيد ، نضال محمد (1994) (العملية التدريبية ) مطبعة بغداد ، العراق.

13. السلمي ، علي (1970) (إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ) مطبعة المعارف القاهرة /مصر.

14. الشنواني ، صلاح (1987) (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ) جامعة القاهرة / مصر.

15. شحادة نظمي ، باشا محمد ، الجيوسي ، محمد، رياض ، الحلبي ، 2000 (إدارة الموارد البشرية) دار الصاف للنشر والتوزيع عمان).

16. الشماع ، خليل محمد (1980) (مبادئ الإدارة والأعمال) مطبعة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / بغداد

17. الصحن ، محمد فريد ، الشريف ، علي ، سلطان محمد سعيد (2000) (مبادئ الإدارة) الطبعة الأولى مصر

18. الصميدعي ، محمد جاسم (2001) ( ستراتيجيةالتسويق ) مدخل كمي وتحليل الإدارة الستراتيجية) مطبعة الجامعة الأردنية / عمان.

19. عباس ، سهيلة محمد /حسن ، علي (1999) (إدارة الموارد البشرية) الطبعة الأولى عمان (دار الوائل).

20. عبد الوهاب ، علي (1983) (التدريب والتطوير) الطبعة الأولى ، مسقط

21. عبد الوهاب ، علي (1986) (إدارة القوى البشرية) دار المعرفة للطباعة / الإسكندرية / مصر.

22. العسـافي ، غسـان عـلاء الـدين ( 2002) (التـدريب الإداري في المنظمـة) مطبعة الدوحة / قطر .

23. عشـماوي ، سـعد الـدين (1971) (التنظـيم والإدارة الصـناعية ) كليـة التجارة / جامعة الأزهر / مصر.

24. علـيش ، محمـد مـاهر (1986) (إدارة المـوارد البشريـة) دار الغريـب للطباعة / مصر.

25. فهمـي ، محمـد سـيف الـدين (1965) (التخطـيط التعليمـي أساسـه واساليبه) مطبعة الانجلو المصرية القاهرة.

26. ماهر ، احمد (1998) (إدارة الموارد البشرية) الطبعة الخامسة (القـاهرة ) مركز التنمية الإدارية.

27. مرسي ، نبيل خليل (1991) (التخطيط الاستراتجي ) دار المعرفة للطباعـة / جامعة الإسكندرية / مصر.

28. المغـربي ، عبـد الفتـاح (1999) (الإدارة السـتراتيجيةلمواجهة تحديـدات القرن الحادي والعشرين) مطبعة القاهرة / مصر.

29. مكلويد رايموند (2000) (نظم المعلومات الإدارية ) دار المـريخ للطباعـة والنشر ترجمة سرور علي إبراهيم . الرياض .

30. منصور ، احمد منصور ، (1976) ( قراءات في تنمية الموارد البشرية) إدارة مطبعة الكويت ، الكويت.

31. ناجي ، جواد شوقي (1995) ( ستراتيجيات الأعمال بناؤها وأدارتها ) مطبعة دار الكتب / بغداد.

32. النجار ، فريد (1998) (إدارة وظائف الفرد وتنمية الموارد البشرية) مطبعة القاهرة -مص0631

33. نصر الله ، حنا (1999) (إدارة الموارد البشرية) دار الطبع المكتبة الوطنية جامعة حضرموت – اليمن

34. هاشم ، زكي محمود (1989) (إدارة الموارد البشرية) ، الكويت ، ذات السلاسل للطباعة والنشر التوزيع.

35. الهواري ، موسى (1985) (التخطيط الستراتيجي والإدارة الستراتيجية) /مفاهيم ونظيرات وحالات تطبيقية / دار المجلد الذي لنشر والتوزيع / عمان.

36. الهيتي ، خالد عبد الرحيم (1999) (ادراة الموارد البشرية) مدخل ستراتيجي عمان ، دار القلم للطباعة

37. الوكيل ملحمي احمد (1977)( تطوير المناهج) مطبعة الانجلو المصرية / القاهرة

ب. الدوريات

1. الجشعمي، علي عبد بالحسين (اثر المعلومات في اتخاذ القرار الستراتيجي ) دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين من بعض الوزارات العراقية 2002/ الجامعة

المستنصرية

2. الركابي ، كاظم نزار (الإدارة ستراتيجيةوأثرها في نجاح المنظمات العراقيـة ) كليـة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية (1999).
3. الشكرجي أسماء طـه في (اثـر الثقافـة التنظيميـة في تصـميم الوظيفـة) دراسـة تطبيقية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد 2001
4. العايدي ، كريم نايف (اثـر التغيـير البيئـي والتغيـير التنظيمـي في سـتراتيجيات التدريب والتطوير) دراسة استطلاعية في هيئة التعليم بالتقني 2002 ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد.
5. العقراوي ، جلال سعد الملوك ( دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي ) دراسـة لأراء القيادات العلمية في جامعة الوصل (2002).
6. لفتة ، رائد صبار في (اثر خصائص المعلومات وإدارة ألازمة في تنفيذ الستراتيجية / جامعة النهرين (2001) رسالة ماجستير

7. النعيمي ، صلاح عبد القادر (في التكيف الستراتيجي والتكيف الهـيكلي لابعـاث البيئـة) دراسـة تطبيقيـة في وزارة التعلـيم العـالي والبحـث العلمـي ، أطروحـة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد .
8. الهيبي ، كريم نايف (تقيم عملية تكوين الخطة الستراتيجية) دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية 1991. جامعة بغداد.

ج. المجلات والإصدارات الرسمية


1. الجماعي ، صادق ، المجلة العربية للتعليم التقني ، عدد خاص ، بالبحوث الدراسات الندوة العربية عن أنماط ونظم التعليم والتدريب التقني والمهني في الوطن العربي والعالم والاجتماع الثامن (2000)
2. الشماع ، خليل محمد (1998) ( السوق الإدارية في دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي ) مجلة الدفاع / جامعة البكر للدراسات العليا العدد(1)
3. الصالح ، محمد علي ، براشدي أمينة بحث في ( التمكين في مفاهيم الأساسية ومتطلبات تنفيذه في المنظمات) جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، إدارة الأعمال / 2002
4. الكواري ، صباح سعيد ، المجلة العربية للتعليم التقني ، مجلة عربية متخصصة تصدرها الأمانة العامة للاتحاد العربي لتعليم التقني العدد (7).
5. المجلة العربية ( تقييم الاحتياجات التدريبية) معهد الإدارة العامة 1979 ، مسقط ، العدد الثاني.
6. مكتب العمل الدولي ، التدريب من اجل الاستخدام : الاندماج الاجتماعي واستخدام الشباب الدورة (88) جنيف 2000
7. يونس طارق الطعامية في (الإبداع ومعوقاته) دراسية لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثامن في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديدات المعاصرة للإدارة العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة / (2001).
8. مجلة الاداري، معهد الادارة العامة ، مسقط ،وزارة الشؤون للديوان السلطاني ، السنة الخامسة ، العدد الرابع عشر ،1983 .

## د. المصادر الأجنبية


1. Amabile Teresa M. (1998) (How t kill creativity ) Harvard Business New York
2. Amman gerial user personal Pective Boston R. Irwin Arizona state university
3. Barry G. Wright . P, Hollent J. (1994) (Human Resources Management gaining ) a compattaive Advantege – Sydney Austrailia Print .
4. Boxall M. (1994) (Human Resources management ) Prentice Hall New York
5. Brid R. & Meshoulam Cl (198) " managing Two fits of strategic of human resources AMR V.B.
6. Butter D.R. (1998) (Human Resources Management) Printince Hall Europe New York.
7. Charles . Merrill Publishing company Abell Ohio .
8. DAFT R.L> (2001) organization Theory and Design south western college publishing , Ohio
9. Dephillips and Other 1963 (Management of train Program )Handbook illinios R1.
10. Derek Torrington Lauia H. (1998) (Human Resources Management) prentice Hall Europe London.
11. Ersted M. management (1999) ( Empowerment & Organization Change ) Hospitality management
12. Freeman R. & Lorang L. (1998) (management Strategic ) New Jersy Hall.

13. George S. (1981) (The Histiory of management Thought printinc Hall.
14. Geroighton (1998) ( the paradox of management in rapidly changing Environment in Business Research yearbook Global Business )
15. Glueck John S. (1980) ( Business policy) College business Introduction library of congress printed in G Britton .
16. Gomez R. al (1998) (Managing Human Resources ) Prentice Hall- Inc USA.
17. Gomez R. Luis Mejia 1984 (Human Resources Management)
18. Griffin R. W( 1999) (management ) ed Boston Hougho Miffin Cop.
19. Harish C.V. (2000) (Human Resources Management) New York.
20. Heilrigel D. (2001) ( Management ) Ohio South Western.
21. Henry P.S & Charles 1922 " Personnel Management of Human Resources ABell Howell Company Columbus Ohio
22. Hichman R.G. (1998) "Developing Strategic initiatives of century organization" CD Ohio.
23. Higgin C.R. (1998) structural conditions of in to organization power administrative science quarter .
24. Hofer & Scnerd R. (1978) (management) New York.
25. Hofer G. W. ( 1973) ( Strategic Management ) New York 2nd ed West.
26. Home wood Richard P. Irwin .

27. Ivancvich J.Metal (1994) (Human Resources management) 6th\ed , Richard D. , Irwin , Inc USA.
28. Jacokes LE. (1996) (Organization need leaders to Succeed ) CD. New York .
29. Koontz H. (1984) (Management ) 5th ed Singapore Mc Graw Hill international Book.
30. Lawson K. S. & Alanluks 2001 The Relationship Between Empower Job)
31. Loiuds P. George ODiame (1970) (Training by objective ) London the Macmillan .
32. Mernit J. & Carreu R.M. (1985) (Personnel management of Human Resouces ) Abell Howell Company Columbus Ohio.
33. Michal R. E. & Frank E. Kuzmits (1992) ( Personnel Management of Human resourcess )
34. Miles R. E. & snow (1978)( organization strategy structure and process) Mc Graw Hill.
35. Morreuis D. L. (1996) (Training , Empowerment and Change CD. London.
36. Naraganon V.K. & nath R. (1993) ( Organization Theroy ) a strategic approach " Richard D" Irwin USA.
37. Noe , R. Aetal (1994) (Human Resources Management gaining a competitive advantage Richard D. Irwin.
38. Noe Randbal (1998) Personnel Human Resources manmgment west publishing New York.
39. Obrien J. A. (1980) ( Management ) information systems
40. Odiorne C. (Training by objective ) London

41. Olivas D. Louis R. (1983) ( Designing conducts a training need analsis putting journal of management development volume.

42. Pitts R. A. & Lei (1996) ( Strategic Management ) Building & Sustaining competitive advantage .West publishing USA.

43. Portor M. E. (1980) ( Commutative strategy) New York Free

44. Quinn J. B. (1980) ( Strategic for change ) concepts

45. Raymod & Others (1991) ( Human Resources cortication institute study guides)

46. Robbin C. (1986) (Human Resources management lirwn Pc New York Print.

47. Robbins M. (1998) (organization on theory) New Jersey Hall Inc.

48. Schaller R.S. (1995) (Human Resources Management ) west publishing co. USA.

49. Scherman Born J.R. (1997) (Management ) 6th ed New York John Wiely prentice

50. Schuler D. (1995) (Management Human Resources ) West Publishing New York.

51. Scribante A.L and Flagy G.B>) (1994) (Management Stages of Human Resourcess )

52. Slocum J.W & Jackson & H.E (2000) (Management ) Ohio , south western .

53. Snell N. W. (1994) (Human management ) New York Realities CD.

54. Steinnets G.(1967) (Training and Development ) Handbook A.S.T. New York

55. Thompson J.D. (1985) (Strategic Management Concepts practice & cases) ( New York –Harper)

56. Tichy N. & Derso (1996) ( Organization building Aleader)

57. Tichy N. M. (1988) (Management strategic change) Canada CD.

58. Tokesky S. & George C. D. & Janne K. 1994 (Strategic Human Management )Dec.

59. Yoder D. 1967) (Personnel management Industries ) Relation , London Pit.

## ملحق رقم (1)

## أسئلة برنامج المقابلة

1. ما مفهوم ستراتيجية ادارة الموارد البشرية ؟
2. ما طبيعة المعرفة بخيارات ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ؟
3. ما العمليات التي يتسم بها التدريب والتطوير ؟
4. ما أنواع خيارات ستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ؟
5. ما مفهوم التدريب والتطوير ؟

بسم اللـه الرحمن الرحيم

ملحق رقم (2)

**الجامعة المستنصرية**

**معهد الدراسات الدولية والسياسية**

**قسم الدراسات المستقبلية**

استمارة الاستبانة

السيد ................المحترم

تحية طيبة ..

تقوم الباحثـة بـإجراء دراسـة حـول ( تحليـل المتغـيرات المسـاندة للمـدخل الستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية/ دراسة تحليليـة )اسـتكمالا لمتطلبـات الحصول على شهادة الماجستير في الدراسات المستقبلية.

وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العملي المتواضع ومن خلال مساهمتكم بملء الاستمارة على وفق الفقرات المبينة فيه . علـماً ان المعلومـات المدونة سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

**نشكركم على تعاونكم معنا**

**الباحثة**

**مها صلاح عسكر**

**طالبة ماجستير**

**بسم اللـه الرحمن الرحيم**

**الجامعة المستنصرية**

**قسم الدراسات السياسية والدولية**

**الدراسات العليا**

استمارة استبيان

**أنموذج استبيان لقياس** ( تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية/ دراسة تحليلية )

نهديكم أطيب تحياتنا ...

نضع بين أيدكم استبياناً لأغـراض البحـث العلمـي لإنجـاز رسـالة الماجسـتير الموسومة (( تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية/ دراسة تحليلية ) في عينة من دائرة التأهيل والتدريب لمراكز ومعاهد هيئـة التصنيع العسكري سابقاً .

يرجى التفضل بالإجابة عن جميع الفقرات الواردة فيهـا علـماً ان إجابـاتكم ستحاط بسرية تامة ، آملاين تعاونكم معنا.

**وتقبلوا فائق الشكر والتقدير**

**الباحثة**

**مها صلاح عسكر - دراسات مستقبلية**

**المشرف**

1. **د. الأستاذ المساعد فلاح تايه النعيمي**
2. **د. الأستاذ المساعد رياض حسن محمد**

**المعلومات الأولية :-**

1. العمر :
2. الجنس :
3. الشهادة (الاختصاص ) :
4. مدة الخدمة الوظيفية :
5. العنوان الوظيفي :
6. المنصب الحالي :
7. عدد سنوات الخدمة في المنصب:

## خيارات ستراتيجية ادارة الموارد البشرية

**ستراتيجية الإبداع :**

وهي عملية نشاط إنساني تعتمد على نتاج الأفكار وأراء واستجابات غير شائعة وليست عادية وتتصف بالاصالة وتعتمد على القوة التنافسية اللازمة لتحقيق النجاح والاستمرار للمنظمة التي لا تقف عند حد الكفاءة والمهارة والفاعلية لدى الأفراد وإنما تمتد إلى طموح ابعد .

**ملاحظة** : يرجى تحديد الاستجابة المتوافقة مع طبيعة عمل الدائرة على وفق المدرج في أدناه :-

| لا اتفق بشدة | لا اتفق | اتفق نوعا ما | اتفق | اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

س1 : تسعى إلى تحقيق التوجهات الفكرية للخروج من المألوف من المنظمة ؟

س2: تحقق التفاعل الاجتماعي وإقامة الحوار البناء بين الأفراد ؟

س3: تهدف إلى التغيير في الحالات الشخصية (الاجتماعية والنفسية) لدى الأفراد؟

س4: تراعي التطور في التقانة والإبداع التقني ؟

س5: تحقق الشمولية بتغيير الاتجاهات السلوكية والمهاراتية وأنماط التفكير؟

س6: تعنى بالقدرة على التجدد والتكيف مع التغيرات الجديدة ؟

س7: تستطيع استثمار وتنمية الطاقات البشرية في الأفكار والقدرات ؟

**استراتيجية التمكين :**

وهي إحدى استراتيجيات الموارد البشرية التي تلجأ إليها المنظمات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد واستخدامها لتحقيق الأداء الاستراتيجي التنافسي وبطبيعتها تمنح القيادات الإدارية في جميع المستويات فرص اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتوفير المعلومات وتعزيز المعرفة عن طريق التدريب والتأهيل لممارسة هذه الاستراتيجية .

**ملاحظة** : حدد الاستجابة المتوافقة مع طبيعة الدائرة على وفق المدرج المقابل لكل فقرة .

| لا اتفق بشدة | لا اتفق | اتفق نوعا ما | اتفق | اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

س1: تسعى لرفع مستوى الأفراد وبذل جهود كبيرة وخلق شعور بقيمة العمل الذي يؤدونه الأفراد؟

س2: تحقق درجة عالية من التأثير في رأي الفرد وسلوكه ؟

س3 : تعطي الأفراد نوعاً من الشعور بالمسؤولية في حرية الاختيار والتصرفات والاتجاهات في العمل ؟

س4: تحقق التغيير المطلوب في الوضع القائم في المنظمة ؟

س5: تعمل على تحقيق التوسع في الموارد البشرية ووسائل التدريب والتطوير ؟

س6: تستطيع تحقيق التطوير لخدمات وأنشطة وحاجات الأفراد؟

**استراتيجية التغيير :**

هي خطة أو أسلوب تستخدمه المنظمة للتغيير والتجدد والتمثيل والتكيف وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق لتطبيق أهداف ورسالة المنظمة .

**ملاحظة** : حدد الاستجابة المتوافقة مع طبيعة عمل الدائرة على وفق المدرج في أدناه :-

| لا اتفق بشدة | لا اتفق | اتفق نوعا ما | اتفق | اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

س1: تحقق التطوير في رفع مستوى القدرات والمهارات والكفاءات ؟

س2: تتمكن من زيادة قدرة الأفراد على تحديد الفرص والمخاطر البيئية؟

س3: تعمل على تدعيم التخطيط والتنظيم للسلوك التنظيمي والستراتيجي في المنظمة ؟

س4: تساعد على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف والغايات التي تطمح المنظمة لتحقيقها ؟

س5: تعمل على تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد ؟

س6: تحقق حالة خلق وتطوير لدى الأفراد في إبداع الأفكار ؟

**أهداف التدريب :**

تسعى من خلال التدريب والتطوير تحقيق الأهداف الآتية :-

ملاحظة : تحديد أهميتها على وفق مدرج الاستجابة مقابل كل هدف من الأهداف .

| لا اتفق بشدة | لا اتفق | اتفق نوعا ما | اتفق | اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. المرونة
2. زيادة قدرات العمل
3. رفع مستوى المهارات الذهنية
4. قدرات معرفية
5. قدرات استيعابية
6. خبرة تطبيقية
7. سرعة الاستجابة
8. القدرات التنظيمية
9. التحفيز نحو العمل
10. رفع امكانيات الافراد
11. تعميق روح العمل
12. تنمية المواهب
13. تغيير اتجاهات العمل
14. رفع مستوى نوع العمل
15. توثيق العلاقات

**احتياجات التدريب :**

**ملاحظة** : يرجى تحديد مدى توفر الاحتياجات في أدناه على وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة

| غير متوفر إطلاقا | غير متوفر | متوفر نوعا ما | متوفر | متوفر بشكل كبير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. القاعات الملائمة ☐
2. أنظمة الاتصال ☐
3. أجهزة فنية وتعليمية ☐
4. ملاكات تدريبية ☐
5. مستلزمات مادية ☐
6. أجور وحوافز ☐

**التقنيات والوسائل المستخدمة في التدريب :**

ملاحظة : يرجى تحديد مدى توفر وسائل التدريب الآتية من خلال عملية التدريب على وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة .

| غير متوفر إطلاقا | غير متوفر | متوفر نوعا ما | متوفر | متوفر بشكل كبير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**بصرية :**

1. مواد مطبوعة
2. صور فوتوغرافية
3. رسوم بيانية
4. المخططات والنماذج
5. المجسمات
6. العينات
7. الشيفيانيات والسبورة بأنواعها
8. الأفلام المرئية غير الناطقة

**سمعية :**

1. المسجل
2. التسجيلات السمعية
3. الراديو
4. الاسطوانات
5. الإذاعة المسموعة

**سمعية وبصرية :**

1. الافلام المتحركة الناطقة
2. الشرائح الشفافة مع شريط المسجل
3. التلفزيون
4. الفيديو
5. الانترنت

**أخرى :**

1. المختبرات بانواعها
2. المعارض
3. الزيارات الميدانية
4. السفرات التعليمية

5. المتاحف

**اساليب وطرق التدريب**

ملاحظة : يرجى تحديد الاجابة المتوافقة مع طبيعة عمل الدائرة على وفق المدرج في ادناه :-

| لا اتفق بشدة | لا اتفق | اتفق نوعا ما | اتفق | اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. طريقة العصف الذهني ☐
2. التعاون اللفكري ☐
3. التفكير الخيالي ☐
4. الحوارات ☐
5. طريقة المناقشات ☐
6. تمرين الافكار ☐
7. المحاضرات ☐
8. الحقائب التعليمية ☐
9. الندوات ☐
10. الخبرة غير المباشرة ☐
11. الخبرة المباشرة ☐
12. اللجان ☐
13. الدراسة الذاتية ☐
14. القارءات الخاصة ☐
15. المؤتمرات ☐
16. اتمثيل الدور ☐
17. المباريات الادارية ☐



## تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي

# في تدريب وتطوير الموارد البشرية





**دار أمجد للنشر والتوزيع**



جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠

هاتف :٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢
فاكس:٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٣٢٧٢

dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث